

صُنع في الصين

ما يمكن للمديرين في الغرب أن يتعلموه من الصينيين الرواد في حقل تنظيم المشروعات الاقتصادية والاستثمارية

دونالد إن. سول
يونغ وانغ

نقلته إلى العربية
هلا الخطيب

العبيكان
Obeikan

صنع في الصين

صُنع في الصين

ما يمكن للمديرين في الغرب أن يتعلموه من الصينيين الرواد في حقل تنظيم المشروعات الاقتصادية والاستثمارية.

دونالد إن. سول

شارك في التأليف: يونغ وانغ

نقلته إلى العربية

هلا الخطيب

العبيكان
Obeikan

الإهداء

إلى ذكرى

البروفسور سومانترا غوشال (2004 - 1948)

الذي كان يمثّل قدوة، وإلهاماً، وصديقاً لجيل

من العلماء في مجال الإدارة.

المحتويات

ملحوظة إلى القارئ

لقد قمنا عبر مختلف أجزاء هذا الكتاب بالاعتماد بوجه عام على نظام «باينين» المعروف في علم الصوتيات وفقه اللغة من أجل إجراء الترجمة الحرفية للأسماء الصينية التي تطلق على الأماكن والأشخاص، إلى اللغة الإنكليزية. إلا أنه وعندما تستخدم شركة ما تهجئة بديلة لشخص ما في وثائقها الرسمية المكتوبة باللغة الإنكليزية، فإننا نتبنى التهجئة التي تفضلها الشركة. ونحن نقوم، تماشياً مع التقليد المتبع في الغرب، بوضع اسم الشخص متقدماً على اسم أسرته أو أسرتها على الرغم من أننا استثنينا بعض الأسماء، مثل اسم ماوتسي تونغ، التي هي مألوفة سابقاً للقراء في الغرب بصيغتها الصينية. وفي بعض الحالات يفضل الأشخاص الوارد ذكرهم في هذا الكتاب استخدام الاسم الغربي المُتبنَّى، ولقد بادرنا إلى احترام رغباتهم. أما في ما يتعلق بنقل البيانات المالية، فقد قمنا بتحويل جميع العملات إلى الدولار الأمريكي وفق سعر الصرف الذي كان معمولاً به في نهاية السنة ذات الصلة بالموضوع ما لم يرد ذكر خلاف ذلك.

كلمة شكر

أود أن أعبر عن امتناني للعديد من المديرين، والعلماء والباحثين المختصين والطلاب الذين ساهموا في إنجاز البحث الذي هو أساس هذا الكتاب. إلا أنني أود أولاً وقبل كل شيء أن أشكر يونغ (هاري) وانغ)، خريج كلية كينيدي للإدارة التابعة لجامعة هارفارد الذي عمل بمثابة مساعد لي في إجراء الأبحاث منذ بدء العمل بالمشروع حتى نهايته. لقد انبثقت الفكرة المبدئية لهذا الكتاب من المناقشات التي كنا قد أجريناها في عام 2002 والتي دارت حول دور المستثمرين وأصحاب المهن التجارية الناشطين في حقل تنظيم المشروعات في تطوير اقتصاد الصين. كان هاري مفيداً جداً وهو يقوم بتحديد أسماء الشركات، والتحقق من اختيارها والترتيب لإجراء المقابلات والإشراف على فرق البحث الموجودة في شنغهاي وبيجين، يجمع ويترجم وثائق الشركات ومصادر ومراجع ثانوية مساعدة، مكتوبة باللغة الصينية؛ وكان يعمل مع الشركات لضمان دقة بياناتنا وتحليلنا. وقد تطلب هذا المشروع القيام بجولات متعددة من المقابلات في الولايات المتحدة والصين، بما في ذلك مرحلة مرهقة بوجه خاص، عندما قمنا بزيارات إلى ثماني

عشرة شركة صينية في عشر مدن مختلفة على مدى ثلاثة أسابيع. وعلى الرغم من أن يوم العمل لدينا كان يبدأ عادة باجتماع على مائدة الفطور ويمتد طويلاً إلى مابعد الغداء، فقد حافظ هاري على روحه المرحة وحماسته طوال الوقت. إن هاري شخص رائع، وقد كان العمل معه متعة كبيرة.

لقد أتاح هذا المشروع الفرصة لإجراء مقابلات مع بعض أكثر المديرين التنفيذيين وأصحاب المهن التجارية إثارةً للإعجاب في الصين. إننا نتقدم بالشكر إلى كل هؤلاء المديرين لما أبدوه من كرم في منحنا الكثير من وقتهم وعرض آرائهم وتصوراتهم، ونحن ممتنون بوجه خاص لـ: ينغ هان، كزينغشنغ زهانغ، ينغ وو، جوني تشو، رويمين زهانغ، ميانميان يانغ، وزهيدونغ وانغ، تشوانتسي ليو، ماري ما، ياوتشانغ يو، كينغهو زونغ، زونغان وانغ، بوكان هي، تشارلز زهانغ.

نحن ممتنون لجيمس زد. لي، المدير الإداري لشركة إي. جاي. ماك كاي في مدينة شنغهاي، ومين زهاو، رئيس مجلس إدارة شركة «ساينوتراست» في مدينة بيجين. وقد ساعد جيمس ومين في ترتيب وصولنا إلى هذه الشركات ووضع برنامج بتحديد مواعيد للمقابلات. وعمدا إلى توظيف فرق المحللين في شنغهاي وبيجين من أجل تجميع وتحليل وترجمة البيانات، ومن ضمنها معلومات عن الأداء العملي الميداني والمالي للشركات التجارية، والجداول الزمنية للأحداث الرئيسة الخاصة بالشركات التي قمنا بدراسة أوضاعها، المعلومات

ذات الصلة بالصناعة واللوائح التنظيمية والخصائص التنافسية والأنماط التنافسية. وقد كان لهذه الدراسات التحليلية المفصلة تأثيرها في اختيارنا للشركات وفي توفير الأساس الذي بنينا عليه أسئلة المقابلات. إننا نعرب عن عميق امتناننا لجيمس ومين على دعمهما المادي في التعاقد مع فرق البحث ومساعدتهما في الترتيب لإجراء المقابلات وعرض آرائهما وأفكارهما الشخصية المتعلقة ببيئة الشركات التجارية الصينية. ونتوجه بشكر خاص إلى يانغ يانغ في «ساينوتراست» وإلى كريستين ما وكارولين روي في شركة إي. جاي. ماك كاي، اللتين تولتا توجيه فريقي البحث المحليين في بيجين وشنغهاي على التوالي.

وقام عدة طلاب من حملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية هارفارد للأعمال من خريجي دفعة عام 2004 بالإسهام في إنجاز هذا البحث، ونحن مدينون لهم بالشكر على جهدهم الشاق الذي بذلوه في إعداد وكتابة الدراسات التفصيلية لحالات الشركات التي جرى اختيارها في عينتنا. فقد عمل آرون وين ونلسون ليو مع هاري لكتابة دراسة عن حالة شركة «تينغ هسين»، وقام ينغ زهانغ وليانغ جين ويونغ يوان بإجراء الأبحاث وكتابة دراسة عن وضع شركة «واهاها». وأكمل جيسون هو وتشارلز سو وآلان كيان وجوليا زهينغ إعداد لمحة عن تطور وضع شركة «يو تي ستاركوم». وتشارك اكزي هانغ وسو تشوين تان وسيث ويلر النتائج التي استخلصوها من البحث الذي أجروه حول صناعة أفران المايكروويف في الصين. وتولى تلميذي السابق غريغ يي (من خريجي دفعة عام 2001 في كلية الأعمال التابعة لجامعة هارفارد)

تزويدنا بنصوص ومعطيات قيمة تستند إلى دراسة متعمقة لحالة شركة «ليجند» شارك في كتابتها هندي تشن وهاري كين وزهينغ ين ومايكل راكستاد؛ وقام عدد كبير من الطلبة الصينيين في كلية الأعمال التابعة لجامعة هارفارد بالمشاركة في عرض أفكارهم وآرائهم منذ بداية المشروع حتى نهايته، ونحن ممتنون للمساعدة التي قدموها لنا. وتعاون مايكل جاي. روبرتس المدير التنفيذي لمركز «آرثر روك لتنظيم المشروعات والأعمال» التابع لجامعة هارفارد في مراجعة وتنقيح دراسة الحالة التي كان قد أعدها سابقاً حول شركة «إيجيا إنفو». كذلك فإننا نبدي تقديرنا للدعم المادي الذي حصلنا عليه من قسم الأبحاث في كلية الأعمال التابعة لجامعة هارفارد ومن كلية لندن للأعمال.

وتفضل عدة خبراء مختصين في التاريخ الصيني وعلم الاقتصاد بكل لطف بمراجعة مخطوطة كتابنا جزئياً أو بأكمله بعناية وتزويدنا بمعلومات إضافية وتغذية راجعة. ونود أن نخص بالشكر البروفسور ليكزيانغ سونغ من كلية الدراسات المشرقية والإفريقية (SOAS) في جامعة لندن والبروفسور ديك لو، أيضاً من كلية (SOAS) والبروفسور لين كزو من جامعة بابسون ووينغ بوكو، وهو زميل في قسم إدوارد إس. مايسون في كلية كيندي للإدارة التابعة لجامعة هارفارد. نحن ممتنون للمديرين في الشركات التي شملتها دراستنا، والذين قاموا بمراجعة فصول الكتاب ذات الصلة بالموضوع وذلك توخياً للدقة التي تستند إلى الحقائق، وأيضاً إلى سايمون إزرائيل رئيس شركة

دانون الذي زودنا بما يعرفه من أمور ومعلومات عن قطاع الأغذية والمشروبات في الصين. إضافة إلى ذلك فإننا نود أن نشكر الآخرين الذين قدموا معطيات وإسهامات قيمة بمن فيهم مايو كاو (المصرف الدولي)، كسياوكينغ دينغ (ميريل لينش)، فرانك فان (كيمبردج بارتنرز)، جينيو غاو (مصرف الصين)، جورج لو (سورفماكس انفستمنتس)، كسياوبو وو (مؤلف)، كسياودونغ يي (سوليڤان آند كرومويل)، كسين زهو (دويتش بانك)، وييمين زهو (مكتب بيجين لتشجيع الاستثمار)، كسياوغانغ تان (وزارة المالية)، وبوجه خاص كريستينا زهو (ماكينزي) والبروفسور ويڤرلي دينغ (يو. سي. بيركلي) والبروفسور تاو زهو (كورنيل). نحن ممتنون لآراء شيري تشوانغ من دار كومنويلث للنشر التي أجرت بحثاً متعمقاً يتناول وضع شركتي «تينغ هسين» و«يوني-بريزيدنت». وقام تشارلز سبنيوزا بعرض مفاهيم قيّمة ومفيدة عن وضع شركة «هاير».

الفصل الأول

تَعرّف الشركات المهمة

إن قصص الرموز المشهورة من أصحاب المصالح التجارية ورواد تنظيم المشروعات الاقتصادية في أمريكا معروفة جيداً وعلى نطاق واسع. فهناك المئات من الكتب المخصصة للحديث عن بناة الشركات التجارية أمثال بيل غيتس، مايكل ديل، سام والتون، هنري فورد، فيما يرد ذكرهم في الآلاف من الكتب الأخرى[1]. إلا أن القرّاء في الغرب لا يعرفون، في الحقيقة، أي شيء عن الذين يحتلون موقع الصدارة في تنظيم المشروعات والأعمال الصناعية والتجارية في ثاني أضخم اقتصاد في العالم -الصين. وذاك يعد أمراً معيباً بشتى المقاييس والأبعاد.

تعد الصين، بالطبع، محركاً مهماً للاقتصاد العالمي. ومن الواضح أنها دولة كبيرة -يعادل حجمها حجم الولايات المتحدة تقريباً وهي موطن واحد من كل خمسة أشخاص على كوكب الأرض. ومنذ الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها البلاد في أواخر أعوام السبعينيات من القرن الماضي، كان النمو الاقتصادي للصين مثيراً

للذهول[2]. فقد تضاعف إجمالي الناتج المحلي أربع مرات منذ عام 1978 حتى عام 2002، وبحلول عام 2003، أصبح اقتصاد الصين ثاني أضخم اقتصاد في العالم بعد الولايات المتحدة، لدى قياسه من حيث القوة الشرائية. ويعتقد بعض المحللين الموثوقين أن الاقتصاد الصيني يستطيع التقدم على الاقتصاد الأمريكي بحلول عام 2045، عبر مدة حياة الكثيرين من الأشخاص الذين يقومون بقراءة هذا الكتاب.[3] ولو كانت مقاطعات البلاد قد صنفت بوصفها اقتصادات منفصلة، لمثّلت المقاطعات الصينية عشرين من اقتصادات العالم الثلاثين الأسرع نمواً ما بين الأعوام 1978 و1995، وذلك وفقاً لتقديرات المصرف الدولي. وتتصدر الصين العالم في اجتذاب الاستثمار المباشر الأجنبي وفي إنتاج أجهزة الهواتف الخلوية، والتلفازات الملونة، وأفران المايكروويف. وأجهزة تكييف الهواء من بين منتجات أخرى. ثم إن الصين هي واحدة من أكبر الدول المستوردة للمواد الخام مع توفر رغبة هائلة لدى البلاد في الحصول على معطيات وإمدادات تسهم في ارتفاع أسعار النفط، على سبيل المثال. وقد تطول القائمة إلا أن الفكرة بسيطة. فمن المستغرب أننا نعرف القليل جداً عن أصحاب المهن التجارية والمستثمرين ورواد الأعمال الذين يقومون بإعادة تحديد معالم ثاني أكبر وأنشط اقتصاد قابل للجدل في العالم.

وثمة موضوعات عديدة -يتبادر إلى الذهن علم الاقتصاد الشامل والمحاسبة- مهمة ولكنها مملة. غير أن تاريخ الصين الحديث،

كان مهماً وساحراً على السواء. وكانت الصين قد ألغت أساساً مهنة ممارسة تنظيم المشروعات والأعمال الحرة لمدة ثلاثين عاماً ثم أرخت لها العنان ثانية بدءاً من نهاية السبعينيات. وتمثل عملية تحرير طاقة تنظيم المشروعات والأنشطة الصناعية والتجارية التي تبعت ذلك إحدى أكثر الأحداث أهمية في التاريخ الحديث للاقتصاد. وقد كانت العملية بمثابة رحلة داخل مواقف وكثيراً ما تشهد تقلبات وتغيرات للعديد من المستثمرين الذين هم في طليعة من يتولون مسؤولية اقتصاد السوق. ومنذ عام 2000 دأبت مجلة «فوربس» Forbes في نشر قائمة بأسماء أكثر الأشخاص ثراء في الصين، مما يوثق لصعود المستثمرين والمتعهدين البارزين في القطاع الخاص الذين أسسوا ثروة ضخمة في مدة زمنية لم تتجاوز بضع سنوات فقط. وتؤرخ القائمة للسقوط السريع لعدد من المقتدرين وذوي الطموح مع تسجيل انهيار أوضاع ثلاثين بالمئة تقريباً من الأشخاص سنوياً وخروجهم من القائمة، فيما ينتهي الأمر بعدد ليس بقليل منهم في السجن. وتذكّر الحماسة المتقدة في الصين اليوم لمزاولة مهنة تنظيم الأعمال والمشروعات الاستثمارية والاقتصادية برأسمالية الثورة الصناعية في الولايات المتحدة التي اعتمدت على مجرد الانصراف للعمل الجاد والدؤوب بكل عزم وتصميم عندما قام رجال من أمثال هنري فورد وجون دي. روكفيلر وأندرو كارنيغي بتجميع ثروات هائلة عن طريق التعامل مع اقتصاد يتغير سريعاً.

كذلك يعد فهم ماهية رواد الأعمال الصينيين أمراً مهماً للمديرين الذين تتطلع شركاتهم إلى الصين بوصفها مصدراً للنمو في المستقبل.

فالصين تكوِّن سوقاً ضخمة نامية لا يمكن سوى لشركات قليلة أن تتجاهلها، غير أنها قد برهنت على أنها مكان يصعب جداً تحقيق الثراء فيه وحيث يجد المرء مشقة كبيرة في الوصول إلى هدف كهذا. وقد اكتشفت العديد من الشركات الغربية التي تحظى بإعجاب كبير مثل شركتي «مايكروسوفت» Microsoft و«وول-مارت» Wal-Mart أن السوق الصينية صعبة المراس. وهناك عدة عوامل تجعل من إدارة شركات أو أعمال تجارية في الصين أمراً عسيراً، وذلك يشمل غموض النصوص المتعلقة بحماية الملكية الفكرية، والعقبات التنظيمية، والإجراءات المعيقة لعملية التوزيع والتضييق عليه، إلا أن قوة الشركات المنافسة التي تعتمد على الناتج المحلي تحتل مكانة عالية في قائمة التحديات التنافسية.(4) فحتى الشركات العالمية الرئيسة الرائدة في إنتاج العلامات التجارية مثل شركة «بروكتر آند غامبل» Procter&Gamble وشركة «كوكاكولا» Coca-Cola، واجهت منافسة حادة أمام العلامات التجارية المحلية في الصين. ويتقلص احتمال لجوء المديرين في الغرب الذين يفهمون تركيبة خصومهم الصينيين إلى الاستهانة بهم أو التقليل من شأنهم بوصفهم خصوماً مستقبليين، وسيكونوا مهيئين بنحو أفضل لخوض ميدان التنافس في مواجهتهم.

وبإمكان رواد الأعمال الصينيين أيضاً أن يعملوا بمثابة شركاء لهم أهميتهم لدى الشركات الغربية التي تحاول اقتحام السوق الصينية. وغالباً ما تتمكن الشركات الغربية التي تفلح في إيجاد الشريك المناسب، وعقد صفقة مناسبة، وتدبر أمر إدارة الشراكة الناشئة مع المستثمرين الصينيين، من إعطاء دافع قوي للنتائج التي تحققها. فكر في وضع

المجموعة الغذائية الفرنسية دانون «Danone» التي حصدت عائدات تجاوزت المليار دولار في عام 2003 في الصين. وقد نجحت الشركة في عملها؛ ليس عن طريق القيام به بمفردها وإنما بالأحرى عن طريق تكوين سلسلة من علاقات الشراكة مع مستثمرين رئيسن، والأكثر شهرة مجموعة هانغزهو «واهاها» Wahaha Group، التي تحتل الصدارة في سوق المياه المعبأة في الصين. وقد استفاد الشركاء الصينيون من رأس المال الذي تملكه شركة دانون ومن التقانة التي تستخدمها ومن خبرتها التسويقية، فيما استعانت شركة دانون ذاتها بما يعرفه هؤلاء المستثمرون عن المستهلكين المحليين والسوق المحلية لدعم نشاطاتها فيها.

دروس في التنافس
في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه

يعطي رواد الأعمال الصينيون دروساً قيمة ومفيدة في كيفية إدارة الأمور بفاعلية في محيط لا يمكن التنبؤ بأبعاده. وليس هناك بالطبع من مستثمرين يستطيعون الإفادة بسهولة أو المحافظة على أداء أفضل في أي سوق في العالم: فالزبائن يطلبون المزيد مقابل الثمن الأقل، وتقوم الشركات المتنافسة بتقليد معادلة نجاح حققتها شركة ما، وتهدد المنتجات البديلة أو الخدمات البديلة بسرقة أموال الزبائن. ومع ذلك فإن تحقيق النجاح في الصين لا يزال أصعب. فإلى جانب التحديات المعتادة، تواجه الشركات الصينية مستويات عالية من الشك إلى حد بعيد وعبر أبعاد متعددة. وكل واحدة من هذه القيم المتغيرة هي غير مؤكَّدة بمفردها، ويؤدي تفاعلها مع بعضها بعضاً إلى جعل التنبؤ بالمستقبل أمراً مستحيلاً

تقريباً مع أي درجة من الثقة. ومع قِصَر إمكانية الرؤية في المستقبل يتوجب على المديرين التنفيذيين في الصين أن يلجأوا إلى أسلوب التوقع والتفاعل بنحو سريع مع بيئة متغيرة باستمرار. وإضافة إلى المخاطر التي تغلف أمور التنافس، ووسائل التقانة، وغموض مواقف الزبائن التي تواجه كل مهنة أو شركة، فإن العوامل الآتية تسهم كثيراً في زيادة عدم توفر إمكانية التنبؤ في الصين.

- **سياسة الضوابط التنظيمية والصناعية التي لا يمكن التنبؤ بها.** كل صناعة في الصين عرضة لتغييرات مفاجئة في اللوائح التنظيمية التي بإمكانها أن تؤثر بشدة في الوضع التنافسي للشركات وفي الأداء المالي. وتنشأ هذه التغييرات، في بعض الحالات، عن المناورة مابين الهيئات المتنافسة مع مسؤوليات سياسية متداخلة ومتماثلة جزئياً. فعلى سبيل المثال، في شهر حزيران من عام 2003 أصدر المصرف الشعبي الصيني (المصرف المركزي للصين) وفي محاولة منه للتقليل من حجم تعامل المصرف مع سوق عقارات تشهد نمواً سريعاً جداً، أصدر توجيهات إلى المصارف التجارية بفرض قيود على القروض بحيث تكون مقتصرة على الشركات العمرانية العقارية وعلى الذين يستخدمونها لشراء بيوت لهم، مما أدى إلى حرمان الشركات العقارية فعلياً من مصدر التمويل الرئيس الذي تملكه. وتنبأ خبراء في المؤسسة الصناعية بخروج نسبة كبيرة من الشركات العقارية من الصناعة، وقد فعل ذلك العديد منها في الواقع إلا

أن، وبعد ذلك بثلاثة شهور، مجلس الدولة أعاد -وهو أعلى جهاز تنفيذي في سلطة الدولة، ويتألف من مسؤولين حزبيين كبار- تأكيده الدعم الحكومي للصناعة العقارية، وأعلن عن تفسير مختلف للسياسة المتخذة على هذا الصعيد، وأوصى بأن تواصل المصارف التجارية استصدار قروض للشركات العقارية المؤهلة وفقاً لما تراه مناسباً.(5)

حتى عندما لا يكون هناك من خلاف مابين الهيئات الوطنية تكون المراسيم الصادرة رسمياً عن الحكومة عرضة لتفسيرات محلية ويجري فرضها وتطبيقها محلياً في بعض المناطق، ونتيجة لذلك تتفاقم المخاطر بشأن اللوائح والضوابط التنظيمية المعمول بها في كل أرجاء البلاد بفعل الاختلافات في طريقة تطبيقها في كل أنحاء المناطق. ففي عام 2001، مثلاً، وُضعت قيدَ التنفيذ ضريبةٌ على استهلاك المشروبات على مستوى البلاد، وقام المسؤولون الإقليميون في مقاطعتي سيتشوان وغويزهو بفرض تطبيقها بصرامة مما أدى إلى خفض أرباح شركات المشروبات المحلية بنسبة تجاوزت العشرين بالمئة. غير أن مقاطعات أخرى فشلت في فرض تطبيق ضرائب مماثلة. وترتب على ذلك أن شركات المشروبات في هاتين المقاطعتين دفعت 97 بالمئة من الضريبة الاستهلاكية التي تم جمعها في ذاك العام في كل أرجاء الصين، على الرغم من أن مبيعاتها مثلّت أقل من 13 بالمئة من إجمالي المبيعات في البلاد، ومن المؤكد أن ذلك أدى إلى تكبدها

خسائر في أرباحها، وإلى إلحاق الضرر بمقدرتها على الاستثمار وبوضعها التنافسي بالطبع.(6)

- **المخاطر الناجمة عن الاندماج في الأسواق العالمية.** على الرغم من أن الشركات الصينية المتنافسة قد اجتذبت انتباه المديرين في الغرب في السنوات الأخيرة، فقد كانت الشركات الصينية، وفي الكثير من الحالات، معرضة لشطحات الأفكار العابرة للمنتج العالمي والتقانة وتقلبات أسواق العمل على مدى عقود. وقد أوجد الدخول في الأسواق العالمية فرصاً جديدة لعمليات التصدير إلا أنه ترك الشركات عرضة للمخاطر التي تنطوي عليها التعريفات الجمركية الأجنبية وقيود الاستيراد. وكشف انفتاح الأسواق الصينية أصحاب المصالح التجارية الصينيين أمام مخاطر هجمة الشركات الغنية المتعددة الجنسيات وفي مسقط رأسهم، مما أدى إلى زيادة عدم إمكانية التنبؤ بدرجة أكبر.

وقد أدخل الوصول إلى التقانة العالمية المزيد من الغموض والمخاطر إلى اللعبة. فمع افتقارهم إلى قاعدة تقانية محلية لابد للشركات الصينية العاملة في العديد من القطاعات الصناعية من الاعتماد على التقانة التي تطورها وتتحكم فيها الشركات المنافسة المتعددة الجنسيات، واضعة كلاً من رسوم الحصول عليها ورسوم الحصول على تراخيصها خارج سيطرتها. وعلى سبيل المثال، طالب تحالف الشركات التي تتحكم في التقانة

الأساسية الخاصة بتصنيع أقراص الفيديو الرقمية، DVD، مبدئياً برسوم ترخيص كبيرة من الشركات الصينية المصنعة لأقراص DVD، وتوصل إلى اتفاق حول تحصيل رسم معقول بعد عدة جولات من المفاوضات المطولة.(7)

- **وصول غير مؤكد إلى رأس المال وتكلفة رأس المال.** عمدت المصارف الصينية التي تديرها الدولة بنحو تقليدي إلى تخصيص أموال لمصلحة مشروعات مملوكة من قبل الدولة، التي وجدت تمويلها مقيداً بالتزام مبادرات سياسية متغيرة. وفي المقابل، لم يكن بمقدور الشركات الخاصة النشطة أن تضمن تقديم القروض إلا بطريقة دورية. وكان الحصول على التمويل لمصلحة الشركات الخاصة يتخذ مساراً متقطعاً بنحو تقليدي وتأرجحت تكلفة رأس المال تأرجحاً جذرياً. وأخفقت أسواق الأوراق المالية المحلية في توفير بديل موثوق للمصارف يمكن التعويل عليه وذلك بسبب التلاعب واسع الانتشار في الأسعار، والسيولة النقدية المحدودة، والزيادة الكبيرة في الأسهم التي تملكها الحكومة والتي كان بالإمكان عرضها للبيع في السوق في أي وقت. وقد تمكنت بعض الشركات الصينية من الوصول إلى الأسواق الرأسمالية العالمية، ولكنه لا يحظى برضا المستثمرين الدوليين. ولا يمكن تقديم ضمانات لرواد الأعمال بأن الوصول إلى الأسواق الرأسمالية العالمية سوف يتزامن مع أوقات يحتاجون فيها إلى اعتمادات مالية.

وعلى الرغم من أن الكثيرين من المستثمرين الصينيين قد اعتمدوا على الاستثمار المباشر الأجنبي، فإن الوصول إلى رأس

المال هذا لم يكن ثابتاً على مر الزمن أو في أنحاء المقاطعات. ففي عام 1989 على سبيل المثال، قامت العديد من الشركات المتعددة الجنسيات، المتخصصة في صناعة وسائل وأنظمة الاتصالات، بتقليص حجم استثماراتها في الصين بنحو مفاجئ في أعقاب الاضطرابات التي شهدتها ساحة تيانانمين. ويترتب على التنافس الإقليمي الحاد القائم بين الحكومات المحلية للاستحواذ على الاستثمار المباشر الأجنبي حدوث تغييرات سريعة في مستوى رأس المال الأجنبي المتوفر للشركات داخل أي واحدة من المدن أو المقاطعات.

لقد استنبط العاملون في تنظيم مشروعات القطاع الخاص مجموعة تدعو إلى الإعجاب من آليات التمويل غير الرسمية تشمل الإقراض المُعفى من الفائدة المتداول بين الأشخاص وجمعيات الائتمان المتعاقب والوسطاء الماليين المنظمين مثل بيوت الأموال الخاصة والتعاونيات الائتمانية.(8) وعلى الرغم من كونها مبتكرة وإبداعية، فإن هذه الآليات تخفق في تأمين مدخل إلى رأس المال يمكن التنبؤ به وبكلفة معقولة.

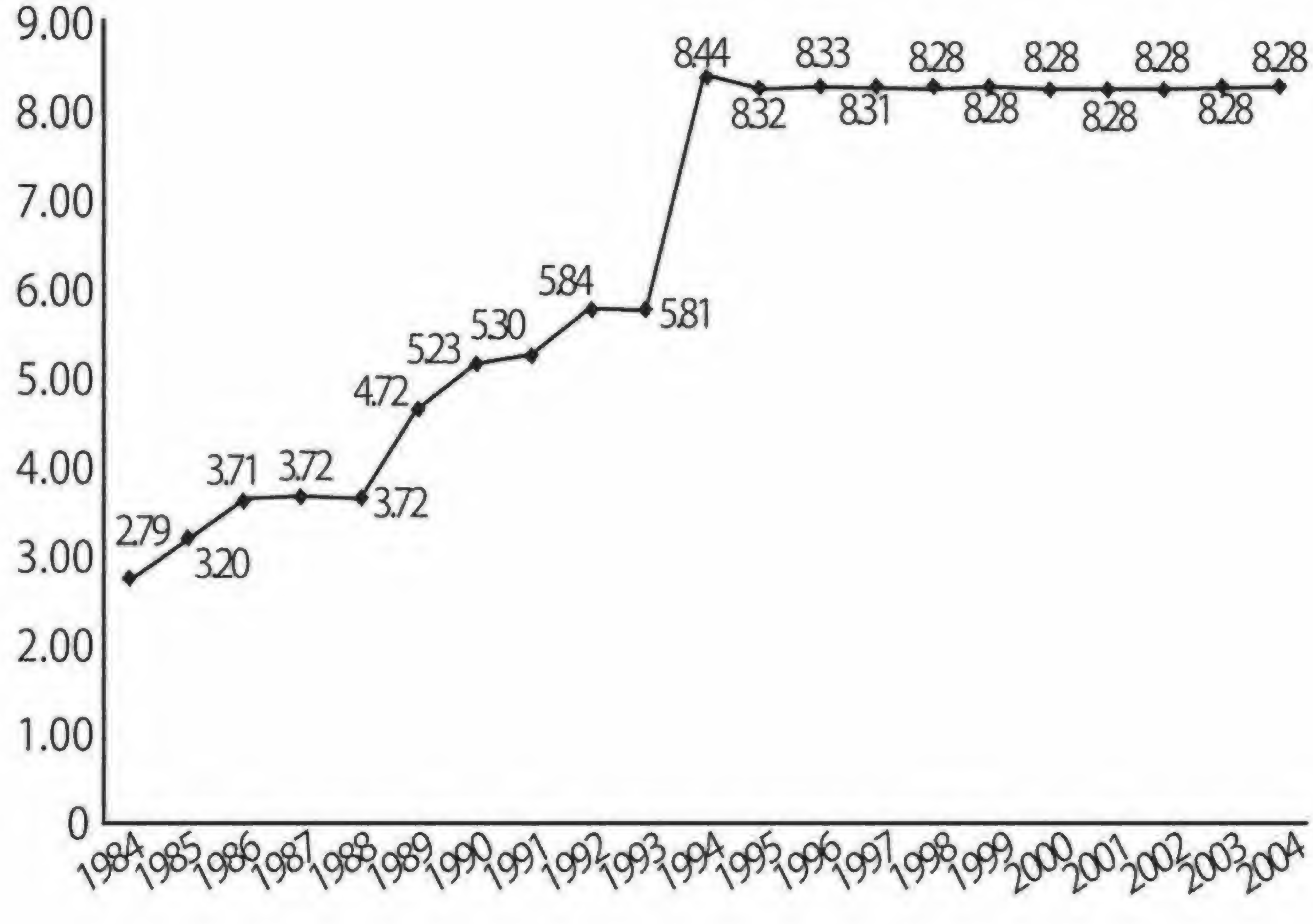
- **الهزات التي يحدثها علم الاقتصاد الشامل.** على الرغم من ربط العملة المتداولة في الصين بالدولار عند سعر صرف ثابت منذ عام 1993، فقد كانت عرضة لتغييرات حادة في القيمة قبل ذلك التاريخ (انظر الشكل 1-1 للاطلاع على أسعار الصرف وفق تسلسل تواريخها). وكانت العملة الصينية المسماة

«رينمنبي» قد تعرضت لتخفيضات حادة في قيمتها بالنسبة إلى الدولار في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي ومرة ثانية في أواسط التسعينيات. وتعرض التغييرات في أسعار الصرف فرصاً جديدة للمصدرين وتهديدات جديدة للشركات التي تدفع بالدولار مقابل الحصول على المواد الخام أو تراخيص وسائل التقانة أو تكاليف تحصيل الفوائد. وقد أحدث النمو السريع الذي شهده الاقتصاد الصيني أيضاً زيادات سريعة في أسعار الفائدة لدى المصرف المركزي بهدف إبطاء حركة الاقتصاد، وبرغم أن وضع الاقتصاد الشامل للبلاد كان مستقراً مقارنة بأسواق أمريكا اللاتينية وأوربة الشرقية، فإنه يظل متقلباً بمعايير معظم الأنظمة الاقتصادية الغربية.

- حقوق ملكية متغيرة وغير واضحة. تعرض حقوق الملكية المطبقة وفق نظام «موركي» شكوكاً كبيرة تتعلق بالسؤال الأساسي الذي يدور حول من يملك أي أصول في شركة ما. وقد باشر العديد من الصينيين النشطاء على الصعيد الاقتصادي أعمال شركاتهم بوصفها فروعاً وكيانات تابعة للدولة مثل النواحي أو القرى أو المدارس. وتحول حق الملكية على مر الزمن إلى أصحاب المصالح التجارية والموظفين والمستثمرين، ولكن في حالات عديدة يظل السؤال الأساسي بشأن من يملك ماذا، سؤالاً مبهماً. ويؤدي غياب الوضوح المتعلق بحقوق الملكية بدوره إلى بروز صعوبات أمام الشركات والمؤسسات في مسألة تقديم الحوافز والدخول في عقود ملزمة تنظم استخدام الأصول والموجودات.

الشكل 1-1

عملة يوان رينمنبي الصينية مقابل الدولار عند نهاية أعوام: 1984-2004



المصدر: مصرف الصين

لقد جعل نظام الملكية الفكرية الناشئ في الصين العديد من الشركات المتعددة الجنسيات تتردد في تحويل آخر جيل من نماذج التقانة التي تنتجها إلى الصين، وجعل من العسير على الشركات المحلية الحصول على التقانة. وتحد اللوائح التنظيمية للملكية الفكرية من مقدرة الشركات المحلية على التنبؤ بمقدار العائدات التي سوف تجنيها في أي عملية استثمارية تقوم بها في مجال البحوث والتنمية.

وبالرغم من هذه العقبات فقد نجحت مجموعة من نخبة الشركات الصينية ليس فقط في الاستمرار في أعمالها وتفادي أي مؤثرات سلبية، وإنما في أن تزدهر وتكبر وسط حالة عدم إمكانية التنبؤ التي ميزت انتقال الصين إلى اقتصاد السوق واندماجها في الاقتصاد العالمي. وقد تعاملت الشركات الناجحة التي كانت موضع دراستنا، بسرعة وبفاعلية مع الصدمات التي كانت تهديداً لبقائها ذاته وأرغمت الشركات المنافسة الأقل نجاحاً على الانسحاب من ميدان العمل. وسرعان ما قامت باقتناص الفرص الكبرى التي أمنت لها وضعاً جيداً للمستقبل.

يركز هذا الكتاب على استخلاص المفاهيم والأفكار العامة المرتبطة بتحقيق النجاح في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها وذلك استناداً إلى الملاحظات التي خرجنا بها من دراستنا لرواد الأعمال الصينيين. وهو يصنف هذه الأفكار ضمن مبادئ عامة يمكن استخدامها من قبل أي مدير يواجه مستقبلاً لا يمكن التنبؤ به. هذا الكتاب هو جزء من برنامج بحوث استغرق سنوات عديدة في دراسة مبادئ الإدارة الفاعلة في بيئات وأوساط متنوعة لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، بما فيها شركات الطيران والأجهزة الطبية وبرمجيات المؤسسات التجارية والصناعية والأسواق الناشئة (أي الصين والبرازيل).[9] وتدعم المبادئ الواردة في هذا الكتاب النتائج المستخلصة من البحث المتعلقة بالشركات الناجحة في أسواق أخرى لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، وذلك يشمل تلك الأسواق الناشئة التي جرى وصفها في كتاب دونالد إن. سول

ومارتن إسكوباري: «النجاح في مواجهة الاحتمالات: الدروس التي يعطيها الأبطال البرازيليون عن النجاح في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها».[10]

تعريف بالشركات

لا بد وأن محاولة إجراء تحليل عن كل الصينين من أصحاب المهن التجارية ورواد الأعمال، وعبر كل قطاع، سوف تبرهن على أنها مهمة مستحيلة. وقد عمدنا للتركيز على البحث الذي أجريناه إلى اختيار أربعة قطاعات: تقانة المعلومات، معدات وخدمات أنظمة الاتصالات، الأغذية والمشروبات، السلع البيضاء (أي الأجهزة الكهربائية المنزلية). (راجع الملحق للحصول على شرح مفصل لمخطط البحث الذي وضعناه وللطرق التي اعتمدناها). فقد قدمت هذه الصناعات مزايا وفوائد عديدة: كانت من بين الصناعات الأولى في الصين التي اندمجت في الأسواق العالمية، وكانت قد تطورت إلى المرحلة حيث كان بالإمكان التمييز بين الشركات المهمة الأكثر نجاحاً والأقل نجاحاً، وكانت كبيرة كفاية إلى حد أنه كانت هناك بيانات مقنعة وموثوقة متاحة، ووفرت تنوعاً على امتداد أبعاد متعددة، بما في ذلك كثافة في استخدام التقانة وعدد الزبائن المشمولين بالخدمات والأهمية النسبية لعمليات التصدير. وليس من الممكن بالطبع أن تتمكن أربعة قطاعات من تغطية المجالات الواسعة لنشاط الاقتصاد الصيني غير أن هذه الصناعات تتيح بعض التنوع.

وقد اخترنا من ضمن كل نوع من الصناعات عدداً من الشركات، وذلك عبر إجراء عملية انتقاء دقيقة. وقمنا بتقليص لائحة تضم أكثر من ستين شركة ومؤسسة عبر أربعة قطاعات وذلك بناء على تحليلٍ لأدائها المالي وأدائها في السوق التجارية واستطلاع آراء خبراء في مجال الصناعة والقوائم المنشورة بشأن ترتيب أوضاع الشركات، إضافة إلى المقابلات الشخصية. وقمنا باختيار شركات معينة لتحقيق التنوع إلى جانب أبعاد متعددة، مثل خلفية مؤسس الشركة، وحجم المؤسسة التجارية، وبنية الملكية، ومستوى التنويع، والموقع، بما في ذلك مؤسسات موجودة في بعض أكثر المناطق الاقتصادية فاعلية ونشاطاً في الصين، ويشمل ذلك بيجين، دلتا نهريانغتسي، دلتا نهر اللؤلؤ (بيرل ريفر). ولم يعطِ تنوع الصناعة والشركات والمؤسسات لمحة موجزة تضم معلومات وافرة عن رواد الأعمال الصينيين فقط، وإنما زاد من ثقتنا بأن الآراء والأفكار التي جمعناها لم تكن متعلقة بخصوصية منطقة محددة أو صناعة محددة أو بنمط تنظيمي محدد.

أما شركاتنا الثماني الأخيرة فهي ليجند Legend وساينا Sina اللتان تختصان بتقانة المعلومات، ويو تي ستاركوم Utstarcom وإيجيا إنفو AsiaInfo المتخصصتان بمعدات وخدمات أنظمة الاتصالات، هاير Haier وغالانز Galanz المتخصصتان بالأدوات الكهربائية المنزلية، وشركتا واهاها Whaha وتينغ هسين Ting Hsin اللتان تختصان بالأغذية والمشروبات. وقد قمنا حينما كان ذلك ممكناً بالتقريب بين

وضع كل واحدة من شركاتنا الثماني التي أوليناها اهتماماً أكثر، ووضع مؤسسة مشابهة أقل نجاحاً، الأمر الذي أتاح إجراء مقارنة قيمة (انظر الجدول 1-1 والقائمة الواردة أدناه للاطلاع على ملخص للمؤسسات).
ولنكن واضحين تماماً -لقد قمنا بإجراء دراسات عن هؤلاء المستثمرين والشركات لأنهم كانوا قد حققوا النجاح في أعمالهم في الماضي، إلا أننا لا تساورنا أي أوهام بأن النجاح في السابق يضمن الأداء الأفضل في المستقبل. فقد تتعثر أي واحدة من الشركات، التي هي موضع دراستنا، إذا ما تخلت عن حذرها في المستقبل. فنحن نرى سابقاً، على سبيل المثال، أن شركتي ليجند وهاير تواجهان تحديات هائلة في المحافظة على نمو مربح فيما يشتد التنافس من جانب كل الشركات المنافسة الأجنبية والمحلية على السواء.

الجدول 1-1

لمحة موجزة عن الشركات

الشركة	خط العمل	منطقة مقر الشركة	موضع المقارنة
تقانة المعلومات			
ليجند (لينوفو)	الحاسوب الشخصي	بيجين	غريت وول
سايناكوربوريشن	بوابة الإنترنت	شنغهاي	إنفوهايواي
خدمات ومعدات			
يو تي ستاركوم	معدات أنظمة الاتصالات	هانغزهو	لا يوجد
إيجيا إنفو	خدمات أنظمة الاتصالات	بيجين	لا يوجد

السلع البيضاء			
هاير	الأجهزة الكهربائية المنزلية	كينغ داو	ريد ستار
غالانز	أفران المايكروويف	شوندي	اس. ام. سي
الأغذية والمشروبات			
واهاها	مشروبات	هانغزهو	روباست
تينغ هسين	المعكرونة الرفيعة، مشروبات	تيانجين/ تاييه	يوني بريزيدنت

لقد تجاوز التنويع في منتجات شركة تينغ هسين، وفق تقديرنا، نطاق موارد المجموعة، وجعلها في وضع حساس ومكشوف مع تقدمها في العمل. وكانت هذه الشركات قد حققت النجاح في الماضي عن طريق اتباع المبادئ التي جرى إيضاحها في هذا الكتاب غير أنها إذا ما أخفقت في القيام بذلك مستقبلاً، فمن المحتمل أنها سوف تمنى بالفشل. فالأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها لا تعرف الرحمة، والفكرة القائلة: إن الشركات قد تأسست لتدوم، هي خرافة خطرة.

- **«ليجند غروب ليمتد» Legend Group Ltd**. تأسست عام 1984، وشركة ليجند ومقرها مدينة بيجين (معروفة خارج الصين بالعلامة التجارية لينوفو منذ عام 2004) هي أكبر شركة متخصصة في تقانة المعلومات في جمهورية الصين الشعبية، مع تسجيلها عائدات بقيمة (3) مليارات دولار في السنة المالية 2004، ويبلغ عدد موظفيها 10,000 شخص تقريباً. وكان الحاسوب الشخصي الذي يحمل علامتها التجارية أكثر الحواسيب الشخصية مبيعاً في البلاد منذ عام 1997، وتملك

حصة سوقية بلغت أكثر من (27) بالمئة بنهاية عام 2003. وكانت شركة «ليجند» أيضاً الشركة الأولى في منطقة المحيط الهادئ من قارة آسية (بما فيها اليابان) التي تصنع علامة تجارية للحاسوب المحمول، وتمتلك حصة في السوق الإقليمية تبلغ (12,6) بالمئة، وهي من ضمن شركات الحاسوب العشر الأولى في العالم. وفي السنوات الأخيرة، دخلت شركة «ليجند» في عدة قطاعات حديثة للأسواق بما في ذلك خدمات الإنترنت والاستشارات في حقل تقانة المعلومات وأجهزة الهواتف الخلوية؛ وقد بدأت هذه الأعمال الجديدة بزيادة إسهاماتها في الأداء المالي للشركة.

- **«ساينا كوربوريشن» Sina Corporation**. بلغت عائداتها 114 مليون دولار في عام 2003 وحققت أرباحاً صافية تصل إلى (31) مليوناً. تضم شركة ساينا، ومركزها مدينة شنغهاي، بوابة الإنترنت الرئيسة للصين. وكانت قد صُنفت الوجهة الأكثر شعبية للإنترنت في البلاد عام 2003. وقد ترجمت شركة ساينا تعاملاتها إلى موقع ريادي بين الجهات المعلنة على شبكة الإنترنت وكانت في السنوات الأخيرة تتصدر بوابات الإنترنت الصينية في تقديم خدمات ذات قيمة إضافية على الهواتف الخلوية مثل الأخبار وقراءة الأبراج الفلكية؛ وذلك بوصفها خدمات رسائل قصيرة (SMS). وفي نهاية عام 2003 كان مستخدمي الإنترنت في الصين الذين يبلغ عددهم ثمانين مليون شخص يمثلون ثاني

أضخم سوق في العالم، وتوقع بعض المحللين أن تتقدم البلاد على الولايات المتحدة في عدد مستخدمي الإنترنت بحلول عام 2008. وركزت شركة «ساينا» في عملها على الناطقين باللغة الصينية في أنحاء العالم بقيام مواقعها الإلكترونية على الشبكة العنكبوتية، التي تستخدم لغة «الماندارين» Mandarin المتداولة في معظم المناطق الصينية، بتقديم خدماتها لتغطي أجزاء البر الرئيس للصين وهونغ كونغ وتايوان وأمريكا الشمالية. ويعد الكثيرون من مستخدمي الإنترنت شركة ساينا أكثر مصدر موثوق للأخبار التي يتناقلها الإنترنت في الصين.

- **«هاير غروب» Haier Group**. ومقرها كينغداو (نفس المدينة التي تنتج مشروب الجعة المسمى تسينغتاو)، هي الشركة الرائدة في سوق الأجهزة الكهربائية المنزلية في الصين، مع امتلاكها لحصة سوقية تبلغ 30 بالمئة في عام 2003 وعائدات بقيمة 9,7 مليار دولار. تأسست الشركة في عام 1984، ولديها حالياً 30,000 موظف تقريباً. وقد جاء تصنيف الشركة في المرتبة الخامسة على مستوى العالم من بين جميع الشركات المصنعة للأجهزة الكهربائية المنزلية، لكنها تأتي في المرتبة الثانية بعد شركة «ويرلبول» Whirpool في مبيعات وحدات الثلاجات الكهربائية. وتعد قصة صعود شركة هاير في الصين قصة ذائعة الصيت، وهي الشركة الصينية الأكثر احتمالاً لأن يعرفها القراء الغربيون. وكانت الشركة قد قامت منذ منتصف أعوام الثمانينيات من

القرن الماضي بتوسيع نطاق إنتاجها من الثلاجات الكهربائية لتشمل تنويعاً واسعاً من السلع البيضاء بما في ذلك أجهزة تكييف الهواء وأجهزة المايكروويف، والمكانس الكهربائية فضلاً عن الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية كالهواتف الخلوية وأجهزة التلفاز. وتصدر شركة هاير منتجاتها إلى أكثر من 150 دولة في العالم وتمتلك (22) منشأة إنتاجية و(18) مركزاً للتصميم خارج الصين. وفي عام 2003 احتلت شركة هاير المرتبة الأولى من بين أكثر الشركات الصينية التي تحظى بالإعجاب.

- «**غوانغدونغ غالانز**» **Guangdong Galanz**. برغم أنها ليست معروفة جيداً مثل شركة هاير فقد اختطت شركة غوانغدونغ غالانز لنفسها اتجاهاً قوياً جعلها تحتل مكان الصدارة في قطاع صناعة أفران المايكروويف في الصين. وهي تمتلك الحصة السوقية الرئيسة في كل مدينة صينية كبرى حيث تتنافس مع غيرها من الشركات ببيعها أكبر كميات من ثاني أكبر علامة تجارية (التي تتباين وفق المدينة) بمقدار ضعفين إلى ستة أضعاف من حجم الوحدة. ولدى الشركة أكثر من 20,000 موظف، وبلغت عائداتها لعام 2003 (1.3) مليار دولار. وقد اتخذت شركة غالانز من وضعها في الصين أساساً لتصبح الشركة العالمية الرائدة في إنتاج مجموعات متكاملة من أفران المايكروويف مع ناتج سنوي يتجاوز (16) مليون وحدة في عام 2003. وتقدر شركة غالانز أن حصتها من الإنتاج العالمي لوحدات أفران المايكروويف سجلت

أكثر من أربعين بالمئة في عام 2003 مع تجاوز حصتها في بعض الشركات الناشئة في أمريكا الجنوبية وإفريقية (70) بالمئة من الوحدات المباعة. وتُصنَّع الغالبية العظمى من هذه الوحدات للبيع تحت مسمى العلامات التجارية لشركات أخرى. وفي عام 2001 اتجهت الشركة إلى إحداث تغيير في خطها الإنتاجي بتصنيعها لأجهزة تكييف الهواء، وأعلنت عن نيتها لأن تصبح الشركة الأولى عالمياً في إنتاج أجهزة المكيفات الهوائية.

- **يو تي ستاركوم UTStarcom**. تأسست عام 1995 عبر اندماج شركتين ناشئتين في إنتاج أنظمة الاتصالات. ويقع مقرها في الولايات المتحدة إلا أنها تركز على السوق الصينية. وقد استطاعت الشركة زيادة عائداتها من 10 ملايين دولار في عام 1995 إلى (2) مليار دولار في عام 2003، وهو الأداء الذي جعل يو تي ستاركوم تحظى بتصنيف متقدم في قائمة مجلة «فورتشن» Fortune لأفضل ألف شركة في العالم لعام 2003. حققت شركة يو تي ستاركوم نموها السريع عن طريق تطوير عملية بيع «نظام النفاذ الشخصي» الذي يُمكِّن الهواتف اللاسلكية من تغطية مجال يمتد حتى ستين ميلاً ضمن حدود المدينة. وفي نهاية عام 2003 كانت تجهيزات شركة يو.تي. ستاركوم تخدم أكثر من 20 مليون زبون في الصين، وصدَّرت الشركة معدات خاصة بأنظمة الاتصالات إلى الأسواق الناشئة مثل السوق الهندية وإلى الدول المتطورة بما فيها اليابان والولايات المتحدة. وتدير الشركة، التي

توظف 5000 شخص تقريباً، عمليات تجارية في سوق الأوراق المالية ناسداك Nasdaq، وفي عام 2004 كانت القيمة السوقية الكلية لرأس مالها تتجاوز 4 مليارات دولار.

- **إيجيا إنفو هولدينغز AsiaInfo Holdings.** تأسست عام 1994. وتُغطي خدمات ومنتجات إيجيا إنفو البنية التحتية لشبكة وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية والخدمات ذات الصلة بما فيها توجيه الرسائل وإدارة العلاقات مع الزبائن وتقديم حلول خاصة بإعداد كشوف الصكوك. وقد أنشأت شركة إيجيا إنفو معظم أجزاء البنية التحتية للإنترنت في البر الرئيس الصيني بقيامها بتصميم وإنشاء أساس أول إنترنت تجاري وطني «تشاينانت» (China Net) في عام 1995 فضلاً عن إنشاء أول أساس إقليمي للإنترنت في البلاد «غوانغدونغ نت» (Net Guangdong) وتضم الشركة 900 موظف تقريباً وتمتلك عائدات تجاوزت وفق التقارير المعلنة رسمياً (121) مليون دولار في عام 2003.

- **هانغزهو واهاها غروب Hangzhou Wahaha Group.** تأسست عام 1987. تعد «واهاها» الشركة الرئيسة المنتجة للمشروبات في الصين حيث تشكل 15 بالمئة تقريباً من حجم الإنتاج الكلي للمشروبات في البلاد، وتحتل المرتبة الخامسة بين شركات المشروبات في العالم. يقع مركز الشركة في مدينة هانغزهو، وهي توظف 10,000 شخص تقريباً وأعلنت عن

تحقيق عائدات بقيمة 1.2 مليار دولار في عام 2003. وعلى الرغم من مواجهتها لمنافسة حادة من جانب شركات مزاحمة محلية ومتعددة الجنسيات منها كوك، بيبسي، دانون، فقد برزت شركة «واهاها» بوصفها الشركة التي تملك الحصة الرئيسة في السوق في إنتاج المياه المعبأة، والحليب المُعد بنكهة الفاكهة، والكونغي (وهو الثريد التقليدي المصنوع من الأرز والحليب ويؤكل في كل أنحاء الصين طعاماً للفطور). وكانت تنافس غيرها من الشركات في تصنيع الشاي الجاهز للشرب وعصائر الفاكهة المعلبة، ثم جعلت من نفسها الشركة الثالثة من حيث الأهمية، بعد شركتي كوك وبيبسي، القابلة للنمو والنجاح في سوق المشروبات الغازية.

- **تينغ هسين غروب Ting Hsin Group**. تأسست عام 1950 كمصنع للزيوت في تايوان. ونجحت تينغ هسين في التقدم باتجاه تحقيق رؤيتها في أن تصبح مجموعة غذائية رئيسة في الصين العظمى. وقد أعلنت شركة «تينغواي» Tingyi –وهي فرع من المجموعة يجري تداول أسهمها في البورصة، ولها تعاملات تجارية في سوق هونغ كونغ للأوراق المالية –عن تحقيقها لعائدات بلغت 1.3 مليار دولار في عام 2003. وكانت تحوز على مشروعات بقيمة 1.9 مليار دولار في نهاية ذلك العام. وأدارت شركة تينغواي، ومقرها مدينة تيانجين، العلامة التجارية «ماستر كونغ» Master Kong إحدى أكثر العلامات التجارية

الاستهلاكية شهرة في الصين، وشبكة توزيع واسعة جداً شملت (344) مكتباً للمبيعات يقدم خدماته إلى نحو 5,000 شركة للبيع بالجملة و50,000 شركة بيع بالتجزئة تعمل على امتداد الأراضي الصينية. وفي نهاية عام 2003 كانت شركة تينغواي الشركة الرائدة في السوق الصينية لبيع المعكرونة الشعيرية الجاهزة حيث بلغت حصتها السوقية 44 بالمئة لجهة القيمة، والشاي الجاهز للشرب بحصة سوقية تبلغ 47 بالمئة، وشطائر البسكويت الهش التي تُغطي ربع السوق تقريباً. وبالإضافة إلى حصتها في شركة تينغواي، فقد كانت مجموعة تينغ هسين تدير وي تشوان (ثاني أكبر شركة للأغذية في تايوان) فضلاً عن هاي مارت (وهي سلسلة من المتاجر الواسعة الضخمة والمجمعات التجارية في الصين)، وباي ناو (وهي شركة كبرى للبيع بالتجزئة في بيجين مختصة بأجهزة الحاسوب الشخصي)، ودايكوس (وهي سلسلة متاجر لبيع الوجبات السريعة تضم أكثر من مئتي مخزن في الصين).

لمحة موجزة
عن تاريخ الصين الحديث

لابد للمرء لكي يعرف قدر الإنجازات التي حققها الذين عملوا في مهنة تنظيم الأعمال التجارية والصناعية، الوارد ذكرهم في هذا الكتاب، من أن يفهم الأحداث التي مروا بها، والتي أتاحت الخلفية التي بنوا على

أساسها شركاتهم وزادوا من أحجامها، وحققوا لها التطور والنمو. ولا يمكننا أن نأمل بأن نفي التاريخ المعقد والساحر للصين الحديثة حقه في بضع صفحات، ولا نحن نحاول أن نفعل ذلك. إننا نتناول، بدلاً من ذلك وباقتضاب، بعض الأحداث المهمة لفهم القصص التي سنناقشها في فصول لاحقة.[11] «وبإمكان القراء المهتمين باستكشاف التاريخ الصيني بتفاصيل أوسع، أن يلجأوا إلى العديد من الكتب الرائعة التي استخدمناها كمصادر في الإعداد لتاريخنا الموجز[12].

يدرك القليل من الناس هذا الأمر، غير أن الصين كانت القوة العظمى السياسية والاقتصادية الوحيدة في العالم على مدى مئات السنين. فحتى تاريخ عام 1820، كانت الصين تحقق 30 بالمئة تقريباً من إجمالي الناتج المحلي في العالم، وهي النسبة ذاتها تقريباً التي تسهم بها الولايات المتحدة حالياً.[13] وعبر القرن التاسع عشر، عانت الصين من انحطاط مديد بلغ ذروته في انهيار سلالة كينغ الحاكمة في عام 1911 بعد ثلاثة قرون من الحكم تقريباً. ومع تلاشي سلالة كينغ وفي الحقبة التي أعقبت ذلك، ركزت القوى الأجنبية أنظارها على الصين لتكون مرشحة لتحويلها إلى مستعمرة من مستعمراتها، الأمر الذي أدى إلى شن سلسلة من الغزوات الأجنبية بدءاً من عام 1840 وانتهاء بضم اليابان لمنطقة شمال الصين في أثناء الحرب الصينية اليابانية التي استمرت منذ عام 1937 حتى عام 1945. وأدى انهيار سلالة كينغ إلى تجزئة الدولة إلى ولايات بينها عداء مستحكم مع انخراط أسياد الحرب في نزاعات متواصلة على الأرض والموارد.

الحرب الأهلية (1927-1949)

برز عبر سنوات الفوضى التي أعقبت انهيار سلالة كينغ الحاكمة اثنان من الأحزاب السياسية هما: «الكيومينتانغ» أو الحزب الوطني الذي تأسس في عام 1912، والحزب الشيوعي الصيني الذي أُعلن عن تأسيسه بعد تسع سنوات من ذلك التاريخ. وقد تعاون أنصار الحزبين الوطني والشيوعي في البداية في ممارسة العمل السياسي إلى أن فاز الجنرال تشيانغ كاي تشيك، الذي ينتمي إلى التيار اليميني بالسلطة في عام 1927، فقام بالتخلص من الشيوعيين، وبذلك شرع في حرب أهلية صينية امتدت لأكثر من عقدين.(مع أن الحزبين كانا قد تعاونا معاً لعدة سنوات من أجل محاربة اليابانيين).

وتابع أنصار الحزب الوطني تقدمهم لكسب الأرض من أسياد الحرب المحليين في المنطقة الشمالية والمنطقة الشرقية من الصين بينما تراجع الشيوعيون إلى المناطق الريفية. وقاد الجنرال تشيانغ سلسلة من الحملات للقضاء على الشيوعيين، وعلقهم على أعواد المشانق في أثناء الحملة الخامسة. وأمام احتمال مواجهة إبادة تامة في عام 1934 انطلق الشيوعيون بزعامة ماوتسي تونغ وشوان لاي في «المسيرة الطويلة» - زحف استغرق عاماً وغطى عدة آلاف من الأميال عبر بعض أكثر المناطق هولاً ومشقة في الصين (إننا نتبع في كل أجزاء هذا الكتاب التقليد الغربي في وضع الأسماء الأولى الصينية متقدمة على اسم الأسرة عدا في حالات يكون فيها الاسم الصيني مألوفاً

سابقاً في التسلسل الأصلي). ومن بين الجنود التسعين ألفاً الذين بدؤوا الرحلة، تمكن جزء صغير منهم فقط من إكمال «المسيرة الطويلة» والبقاء على قيد الحياة، غير أن هؤلاء المحاربين القدامى المحنكين الذين اعتادوا تحمل المشقات قدموا النواة لما سوف يصبح لاحقاً «جيش التحرير الشعبي»، وقد أتاح الوقت الذي أمضاه في بلدة يانآن في إقليم شاناكسي النائي إلى الشمال الغربي من البلاد، أتاح للحزب الشيوعي إعادة تجميع صفوفه تحت قيادة ماو.

وأوقف أنصار الحزبين الشيوعي والوطني العمليات العدائية المتبادلة مابين الأعوام 1936 و1945، عندما حارب الصينيون من أجل طرد القوات اليابانية من البلاد. إلا أنه وبعد دحر اليابانيين، استؤنف القتال مابين الشيوعيين والوطنيين بضراوة وعنف متجدد. وحاول الجنرال الأمريكي جورج مارشال التوسط بشأن عقد هدنة بين الطرفين غير أنه لا الشيوعيين ولا الوطنيين كانوا مستعدين للتخلي عن الأرض، وأعقب فشل المحادثات صدام بالغ الشدة. وبرغم أن الحكومة الوطنية كانت تملك جيشاً ضخماً وتحكم سيطرتها على مساحات كبيرة من الأراضي، وتتلقى دعماً من الولايات المتحدة، فقد أدى سوء الإدارة الاقتصادية إلى إحداث تضخم قوي وتسبب الفساد في محو شرعية الحزب والدعم الشعبي له. واعتماداً على وضعهم المتين في المناطق الريفية تمكن الشيوعيون من هزيمة الوطنيين الذين آثروا الانسحاب إلى جزيرة تايوان في عام 1949 يصحبهم مليونان تقريباً من الموالين لهم. وأسس الحزب الشيوعي المنتصر جمهورية الصين الشعبية في تلك السنة ذاتها.

النجاح المبكر والقفزة الكبرى نحو التقدم (1949-1960)

تعهد الشيوعيون، تحت قيادة الزعيم ماو، بإحداث تحول جذري في الدولة الجديدة في إحدى أعظم التجارب تأثيراً في الهندسة الاجتماعية في تاريخ البشرية. وتأسيساً على النموذج السوفييتي، بدأ الحزب الشيوعي في الصين بتنفيذ إصلاحات اجتماعية في الاقتصاد على نطاق واسع. فقد تم تأميم الصناعة، وتطبيق مبدأ الملكية الجماعية على الزراعة، وإطلاق العديد من مشروعات البنية التحتية أيضاً على نطاق واسع. وانطلاقاً من إعجابهم بالنجاح المبكر للاتحاد السوفييتي، عمد زعماء الحزب الشيوعي في الصين إلى إرساء نظام لأول خطة خمسية للبلاد وذلك في عام 1953 - خطة تُتخذ قراراتها على أعلى المستويات وتحال للتنفيذ إلى الجهات الأدنى من أجل تنشيط عملية تصنيع سريعة وتقدم اقتصادي سريع.

أما وقد استمد الشجاعة من الخطوات الاقتصادية المتقدمة التي حققتها البلاد في السنوات القليلة الأولى من الحكم الشيوعي، فقد كان ماو عازماً على القفز فوق مراحل التطور التي مرت بها الأنظمة الاقتصادية الغربية في طريقها إلى التصنيع. وعرض في عام 1958 مبادرة «القفزة الكبرى نحو التقدم» من أجل حشد مخزون الصين الوفير من العمالة الرخيصة لإنتاج الحديد الصلب، السلعة الأكثر ارتباطاً وإلى حد كبير بالتصنيع. ولتفادي استيراد آلات ثقيلة، كان يُطلب إلى الفلاحين التخلي عن حقولهم وبناء مواقد صغيرة من الفولاذ في الفناء الخلفي لبيوتهم لإنتاج الحديد الصلب من معدن

الخردة (وفي بعض الحالات من الأدوات الزراعية). وتوسعت عملية صهر المعدن بسرعة لتتجاوز الفلاحين وسرعان ما ترك عمال المصانع، والمدرسون، والأطباء أعمالهم من أجل إنتاج حديد الخردة في منشآت مؤقتة. وأدت إعادة استخدام المزارعين باتجاه الإنتاج غير المجدي من الفولاذ، الذي زاد من سوء وضعه الأحوال الجوية غير المواتية، إلى انتشار المجاعة على نطاق واسع في كل أنحاء الصين.

وعندما انتهت مبادرة «القفزة الكبرى» في عام 1960، كانت التقديرات تشير إلى أن المجاعة التي نجمت عنها (كانت تسمى سابقاً «مجاعة القفزة الكبرى» قد حصدت أرواح 30 مليون شخص تقريباً بنحو مباشر، وتم تصنيفها بين أكبر المجاعات في تاريخ البشرية.[14] وفي مواجهة فشل سياسات مبادرة «القفزة الكبرى» لجأ الأعضاء البراغماتيين في الحزب الشيوعي بزعامة يون تشين وشاوكي ليو وكساوبينغ دينغ إلى إنهاء معظم البرامج وإعادة وضع أُسسٍ لسياسات وخطط اقتصادية كانت قد حققت نجاحاً قبل الشروع في «مبادرة القفزة».

الثورة الثقافية (1966-1976)

تأسيساً على نجاحهم في إعادة تحقيق التقدم الاقتصادي في البلاد قام البراغماتيون أمثال تشين، ودينغ، وليو بتعزيز مكانتهم بين أعضاء الحزب وعامة الشعب، وخططوا لترقية ماو إلى منصب رئيس صوري في الوقت الذي يضعون فيه حداً لنفوذه السياسي. غير أن ماو كانت

لديه خطط أخرى حيث قام في عام 1966 بإطلاق «الثورة الثقافية البروليتارية الكبرى» التي ناشد فيها المراهقين -المعروفون باسم الحرس الأحمر- الحفاظ على التقدم الذي أحرزته الثورة الاشتراكية عن طريق تطهير البلاد من أي شخص كان يقاوم الحركة وعن طريق تدمير الآثار التاريخية للصين ما قبل الحقبة الشيوعية. وفي شهر آب من ذاك العام، قام ماو بجمع عدة ملايين من أفراد الحرس الأحمر من كل أنحاء الصين وشجعهم على تخليص البلاد من العقبات التي تواجه الثورة الثقافية وانتزاع السلطة من أجهزة الحزب الشيوعي.

وانطلق الشباب المراهقون من الحرس الأحمر، وقد حرضتهم مناشدة ماو، في حالة ثورة وهياج عبر البلاد. وتعرض الأعداء المفترضون للدولة، ومنهم المسؤولون في الحزب الشيوعي، والمهنيون، ومعلمو الحرس الأحمر، للإذلال والتعذيب والإعدام على يد الحرس الأحمر بطريقة روتينية ومن دون إحالتهم لأي أسلوب من أساليب المحاكمة. وانطلق الحرس الأحمر بطريقة منتظمة في تدمير كل الآثار المتبقية لثقافة الصين، فنهبوا المعابد والنصب التذكارية وحطموها وأحرقوا الكتب المقدسة القديمة والأعمال الفنية وجمعوها وأضرموا فيها النيران في الساحات العامة. وأثنى ماو على هذه الأعمال وأصدر مرسوماً يحظر على ضباط الشرطة التدخل لضبط الحرس الأحمر والسيطرة عليه، ثم تعامل ماو مع خصومه السياسيين فأرسل ليو إلى معسكر اعتقال وقام بنفي دينغ للعمل في أحد المصانع (كان تشين قد غاب سابقاً عن العمل العلني عبر أخذه إجازة صحية استمرت حتى ما

بعد وفاة ماو). ولكي يحافظ على صلة مباشرة مع الحرس الأحمر، قام ماو بحثهم على القيام برحلة طويلة إلى مدينة بيجين لتزويدهم بالتعليمات المباشرة وتقديم التشجيع لهم من جانبه، مع منحهم إعانة مالية حكومية لتغطية كل نفقات الرحلات.

وتسببت الفوضى التي أحدثتها الثورة الثقافية في إطلاق العنان لصراع سياسي مرير وخفي بدأ من أعلى المراكز القيادية في الحزب الشيوعي وامتد حتى أصغر قرية. فقد تحجج المسؤولون الحكوميون بالثورة الثقافية لإيجاد العذر لأنفسهم لاستخدامها وسيلةً للقضاء على خصومهم السياسيين فيما كانت فصائل الحرس الأحمر المنافسة تتنازع على السلطة. وجرى تشجيع الحرس الأحمر ليحل محل جيش التحرير الشعبي ونهب المنشآت والمرافق العسكرية بينما كان كبار الضباط من الجنرالات يتلقون أوامر لبعض الوقت للسماح بهذه الهجمات (على الرغم من أنه تم إلغاء هذه الخطة بسرعة). وفي عام 1968، بدأ ماو بإيجاد ما يعرف بعبادة الشخص والإفراط في كيل المديح للمسؤولين السياسيين وذلك عبر نشر «الكتاب الأحمر الصغير» الذي جمع الكثير من أقواله في مرجع واحد للحرس الأحمر كي يحفظوها ويستخدموها في توجيه تحركاتهم.

وفي عام 1968 بادر ماو إلى إحداث «الحركة نحو الريف» التي جرى بموجبها ترحيل الحرس الأحمر وغيره من المثقفين الشباب، بمن فيهم طلاب الجامعات، والعلماء والمهنيون، والأولاد المتحدرون من والدين متعلمين، إلى مناطق ريفية بعيدة لتلقي «التعليم مجدداً» على

يد الفلاحين. وكان المقصود بهذه السياسة، والتي ظل العمل بها سارياً لمدة عشر سنوات تقريباً، ليس غرز فضائل الفلاحين في نفوس المثقفين فقط وإنما أيضاً احتواء الاضطرابات التي قادها الحرس الأحمر وإزاحة المعارضين المحتملين للإصلاحات التي يجريها ماو. وقد حرمت الثورة الثقافية وعملية الترحيل إلى المناطق الريفية الكثيرين من أفضل وألمع الأشخاص في الصين، بمن فيهم بعض المستثمرين ورواد الأعمال الذين أجرينا دراسات بشأنهم، من فرص مواتية تتوافق مع طموحهم وموهبتهم.

ومع أن أكثر السياسات تطرفاً كانت معلنة في المدة ما بين عام 1966 و1968، فإن قادة «الثورة الثقافية» حافظوا على نفوذهم حتى وفاة ماو في عام 1976، وحَرموا جيلاً من المهنيين والمثقفين من متابعة مسار حياتهم العملية، فيما تردت الخدمات الأساسية بما فيها الرعاية الصحية والتعليم والمواصلات. وعلى الرغم من الخلل الاقتصادي والاجتماعي الذي لحق بالمجتمع الصيني في هذه المدة، فإن إزاحة الثورة الثقافية أدت إلى إيجاد وضع قائم من اللامركزية، بحكم الواقع، في اتخاذ القرارات الاقتصادية؛ فقد كان بإمكان مديري المشروعات المملوكة من قبل الدولة إدارة أعمالهم خارج نطاق التخطيط المركزي.[15] وبعدم خضوعه للاقتصاد المخطط حقق العديد من المشروعات الريفية نمواً سريعاً فتوسعت بنحو كبير عبر أعوام السبعينيات.[16] ووَلدت حالات الحرمان والشدائد التي رافقت «الثورة الثقافية» جيلاً من رواد الأعمال المحتملين ممن تمرسوا بالصعاب وتعودوا العمل الشاق

وتحمل المشقة، وفضلوا البراغماتية على النظرية، وكانوا تواقين لتعقب الفرص واقتناصها. لقد رعت «الثورة الثقافية» من نواح عدة ولادة جيل من رواد الأعمال الذين تم إطلاق العنان لطاقتهم الحبيسة ودافعهم المكبوت عبر الإصلاحات الاقتصادية اللاحقة.

تحرير الاقتصاد (1978-1989)

في أعقاب الاهتزاز الذي حل بالثورة الثقافية وقف الاقتصاد الصيني على حافة الانهيار، إلا أنه وفي نهاية أعوام السبعينيات من القرن الماضي نجح كسياو بينغ دينغ في إحباط مناورات خليفة ماو المعين وهزيمته وتعزيز قاعدة نفوذه، والبروز بوصفه زعيماً للصين. وبعد رفضه الاعتراف بالثورة الثقافية وتبرُّئه منها بدأ دينغ بتبني نهج ذي شقين تجاه الإصلاح الاقتصادي الذي استتبع التحول من التخطيط المركزي إلى نظام أكثر توجهاً نحو السوق، وتحقيق انفتاح صيني على الاقتصاد العالمي. وتخلت القيادة السياسية الصينية عن التفاصيل الصغيرة للإيديولوجية لمصلحة النتائج في صياغة وتنفيذ السياسة الاقتصادية. وكما ذكر دينغ في ملاحظة مشهورة له «لا يهم إذا ما كانت القطة بيضاء أو سوداء؛ إذا كانت تصطاد الفئران، فهي قطة مفيدة».

كان أكثر الإصلاحات أهمية إنشاء ثلاثة مناطق اقتصادية خاصة في إقليم غوانغدونغ (شنتسين، زهوهاي، وشاوتو) وواحدة في إقليم فوجيان. وقد اجتذبت هذه المناطق الاستثمار المباشر الأجنبي والتقانة الأجنبية إلى الصين عن طريق تقديم حوافز ضريبية للمشروعات

التجارية المشتركة بين المؤسسات الصينية المستقلة والشركات المتعددة الجنسيات، وجرى تنظيمها بهدف تصدير السلع التي ستعود بإيرادات مالية من القطع الأجنبي على البلاد. وكانت المناطق تتمتع بنطاق واسع من السرية وحرية التصرف في وضع السياسات التجارية، واللوائح الضريبية، واستخدام الأراضي، والإجراءات المتعلقة بالموافقة على المشروعات والأعمال التجارية، وجميعها معفاة من أنظمة عملية التخطيط المركزية. ودفع نجاح هذه التجارب الأولية بحكومة بيجين إلى السماح لأقاليم أخرى بمثل هذا المدى من حرية العمل والاختيار. وفي عام 1984 تمت إضافة أربع عشرة مدينة أخرى. وعلاوة على ذلك فقد نتج عن إصلاح الجامعات الرسمية التابعة للدولة ومعاهد البحوث تأسيس عدد من شركات التقانة الناشئة.

وعمل دينغ أيضاً على إحداث إصلاحات في مجال الزراعة بقيامه باستبدال الزراعة الجماعية المشاع في القرى بنظام يسمح للأسر أن تقرر نوعية المحاصيل التي ستزرعها، وأن تبيع إنتاجها، وأن تحتفظ بحصيلة عائدات عملية البيع. وأثبت هذا النظام فاعلية أكبر بكثير من الزراعة الجماعية التي حل محلها، وتحسن الناتج الزراعي تحسيناً جذرياً. فعلى سبيل المثال، ازداد إجمالي الإنتاج المحلي من الحبوب من 305 مليون طن في عام 1978 إلى 394 مليون طن في عام 1988 من دون إدخال أي تحسن ملحوظ على وسائل التقانة المستخدمة في العملية الإنتاجية.[17] وأسهم نجاح الإصلاح الزراعي في تحسين دخل المزارعين المتاح تحت تصرفهم فازداد دعمهم لإجراء المزيد من

الإصلاح الاقتصادي. وكان أحد مثل هذه الابتكارات ظهور المشروعات المنفذة في القرى والنواحي، ومشروعات مشتركة جديدة تملكها وتمولها هيئات حكومية كالمدارس، أو تلك المملوكة ملكاً جماعياً من قبل العمال الذين جمعوا ما بحوزتهم من رأسمال لضمان كفالة وتمويل تنفيذ المشروعات الجديدة. وأتاح هذا النموذج التنظيمي لرواد الأعمال أن يضمنوا الحصول على التمويل وعلى الموظفين لإقامة شركات وليدة. وارتفع عدد المشروعات المنفذة في النواحي والقرى في الصين من 1.5 مليون مشروع في عام 1978 إلى 19 مليوناً في عام 1991، وبحلول ذلك الوقت كانت قد وظفت 96 مليون شخص تقريباً ولعبت دوراً محورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية للصين.[18] كما وفرت هذه المشروعات الفرصة المواتية للجيل الأول من رواد الأعمال الصينيين، وقد كان العديد منهم قد أحيل إلى العمل اليدوي في أثناء «الثورة الثقافية».

استئناف النمو بعد أحداث ساحة تيانانمين (1989 حتى الوقت الحاضر)

أتاحت براغماتية دينغ والاتجاه العملي الذي تبناه للصين تجنب النقاش العقائدي الذي كان قد شل عملية التقدم الاقتصادي في أثناء حكم ماو وجعله عاجزاً. وليس من المستغرب، بالنظر إلى حجم المسعى، أن يتحمل الإصلاح الاقتصادي نصيبه من التقلبات الجيدة والسيئة، مع قيام القيادة بإعطاء إشارات متناقضة بنحو دوري أو إعادة إحكام سيطرتها على الأمور. وتوقف برنامج الإصلاح الاقتصادي بطريقة مفاجئة عندما بلغت الاضطرابات التي شهدتها ساحة تيانانمين في

عام 1989 أوجها بقمع الجيش للمتظاهرين المحتجين. وأدت حادثة تيانانمين إلى فرض عقوبات اقتصادية دولية على البلاد مما جعل الاقتصاد الصيني في وضع منهار، ونتج عنها إعادة توزيع المناصب العليا في صفوف الحزب الشيوعي، الأمر الذي فسره كثيرون على أنه مؤشر على صعود المحافظين المهتمين بالاستقرار أكثر من اهتمامهم بالإصلاح الاقتصادي.

غير أنه وفي عام 1992 عمد دينغ إلى إدخال توسع جديد إلى عملية الإصلاح الاقتصادي. حيث قام، وقد تقاعد رسمياً، بجولة في جنوب الصين بوصفه مواطناً عادياً لا يتولى أي منصب، وذلك للوقوف على أحوال الاقتصاد في المنطقة وإعادة تأكيد التزام النظام المستمر بعمليات الإصلاح في السوق والانفتاح على الاقتصاد العالمي. وشجعت الجولة التي توفرت لها دعاية واسعة رواد الأعمال في المناطق الجنوبية على الانخراط في تنظيم مشروعات جديدة أعطت الاقتصاد الصيني المنهار حافزاً قوياً، ومرة ثانية تسارعت وتيرة الإصلاح. وفي عام 1993 جرت إعادة النظر في دستور الصين والدعوة إلى تنمية «اقتصاد سوق اشتراكي» يمكن للحزب الشيوعي أن يحتفظ فيه بالنفوذ السياسي فيما يقوم بتشجيع قيام اقتصاد سوق حر. وبشرت أعوام التسعينيات بإحداث تغييرات اقتصادية مهمة في الصين، بما في ذلك إدخال إصلاحات على العديد من المشروعات المملوكة للدولة، وتخصيص المشروعات المشتركة، وقرار الصين الدخول في منظمة التجارة العالمية (WTO)، وذلك على سبيل ذكر بعض الأمثلة البارزة. وقد كان المحفز الرئيس للتقدم الاقتصادي

في الصين على مدى السنوات العشرين الماضية هو الانسحاب المطرد للحكومة من عملية الإدارة المباشرة للاقتصاد.[19] ومع تقلص حجم القطاع العام الحكومي تقلصاً سريعاً، تحول مركز الجاذبية الاقتصادي إلى القطاع الخاص عبر عملية التخصيص، والمشروعات المشتركة الجيدة، والمشروعات الممولة من جهات أجنبية.

وفي عام 2001 أحدث الحزب الشيوعي الصيني تحولاً في الوضع حينما حث الأمين العام للحزب، جيانغ، الحزب على تجنيد الأشخاص العاملين في الميدان التجاري بوصفهم أعضاء في الحزب، وأعلن عن عقيدة سياسية تخص «ثلاث حالات من التمثيل» وتنص على أنه يتوجب على الحزب أن يمثل الرأسماليين إضافة إلى العمال والفلاحين.[20] ويبدو تحول الصين إلى اقتصاد سوق اشتراكي متجهاً نحو مواصلة التقدم إلى الأمام.

دليل الكتاب

هذا الكتاب له هدفان رئيسان -تعريف القراء في الغرب بعينة من الرواد من أصحاب المصالح التجارية والمستثمرين، والشركات الرائدة في حقل الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية في الصين، والاستعانة بقصص نجاحاتهم لتوضيح المزيد من المبادئ العامة التي بإمكان أي شخص أن يستفيد منها ليتولى إدارة الأمور بطريقة أكثر فاعلية في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. وتبدأ الفصول اللاحقة بسرد تاريخ حياة أحد هؤلاء الرواد، ثم تعميم هذه القصة بعينها عن طريق عرض مبدأ عام لإدارة

المخاطر، وذلك يشمل الأدوات والأساليب التي بإمكان رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين الإفادة منها داخل شركاتهم الخاصة.

الفصل 2: كن مدركاً «لضبابية المستقبل»

لابد للمديرين من أن يعيدوا التفكير في نظرتهم إلى عنصر الوقت من أجل التنافس بطريقة فاعلة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها مثل الصينية. ولابد لهم من أن يتخلوا عن الاعتقاد الباطل بأن المستقبل يمتد أمامهم وأنهم يستطيعون أن يمعنوا النظر في الآفاق المحيطة وأن يتنبؤوا بالمستقبل ويخططوا له بدقة وثقة. ويجب على المديرين، بدلاً من ذلك، أن يتبنوا رؤية منفتحة للوقت يبرز فيها سيل متواصل من الفرص غير المتوقعة للنجاح والفشل تُدعى رؤية الوقت الخاصة «بضبابية المستقبل». وثمة سيل متواصل من النُّذُر البسيطة والفرص المواتية المتواضعة متوزعة مع ظهور دلالات دورية مفاجئة تهدد بتوقف العمل وتعرض للخطر البقاء ذاته لشركة ما وفي مدة قصيرة من الزمن. تقدم السيرة الموجزة لبوابة الإنترنت الصينية «ساينا» أمثلة عن الأفكار الرئيسة لهذا الفصل.

الفصل 3: استطلع المستقبل

تتطلب مواصلة التقدم والنجاح في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها قيام رواد الأعمال والمديرين بتنمية وعي شامل للوضع المتغير، واتخاذ خطوات منهجية لتوقع اقتراب نذر الفشل وكذلك توقع الفرص المواتية الممكنة. ويستطيع المديرين تحسين نسب واحتمالات

النجاح عن طريق استطلاع ما يخبئه المستقبل من إمكانيات بدلاً من الاعتماد على خطة وُضعت أفكارها سابقاً. وبإمكان المديرين اتخاذ عدة خطوات ملموسة لاستكشاف المستقبل، وذلك يشمل انغماسهم في الوضع، والإبقاء على خريطتهم الذهنية مرنة والوثوق بغريزتهم (بعدما يستوعبون كمية كبيرة من المعطيات)، ودمج وجهات نظر متعددة، والتخطيط لبعض التجارب والعمل على إجرائها. إننا نوضح عملية استطلاع المستقبل برواية قصة صعود شركة «تينغ هسين» من أصول متواضعة إلى مكانتها الحالية بصفتها إحدى المجموعات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية في الصين.

الفصل 4: وسع دائرة المنافسة

إن مجرد إدراك وجود وتوقع الفرص الجديدة للنجاح والفشل والتهديدات الجديدة لا يعد كافياً. فعلى المديرين التنفيذيين أيضاً أن يترجموا أفكارهم وآراءهم إلى عمل فاعل. ولكن كيف بإمكانهم أن يفعلوا هذا؟ نحن نناقش في هذا الفصل الكيفية التي تستطيع بها الشركات التحرك ماوراء التفكير إلى الفعل عن طريق توظيف دورة «سيب» SAPE التي سُميت نسبة إلى الأحرف الأولى من خطواتها الأربع sense إدرك، anticipate توقع، prioritize ضع أولوية، execute ونفِّذ. وفي الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بها تتنافس الشركات في الدوران عبر دورة «سيب Sape» بنحو أسرع وأكثر فاعلية من الشركات المزاحمة، ويصف هذا الفصل دورة سيب كلها، ويقارنها بعمليات التخطيط الإستراتيجية الشائعة في الكثير من الشركات القائمة، ويشرح سبب

كونها ملائمة للمنافسة في أوساط سريعة التغيير. إننا نوضح دورة «سيب» عن طريق إجراء دراسة تحليلة لكيفية تقدم شركة «ليجند» على شركة «غريت وول» الرائدة سابقاً في صناعة الحواسيب المحمولة.

الفصل 5: أوجد هرميةً مرنةً

تصف عبارة «هرمية مرنة» أمراً تنظيمياً يحقق التوازن ما بين آلية وضع الأولويات من قبل جهات صنع القرار بالتسلسل وإحالتها إلى الجهات الأدنى مع التنفيذ اللامركزي، إننا نصف في هذا الفصل كيفية عمل الهرمية المرنة والخطوات اللازمة لإيجادها. ثم نقدم مقترحات حول الحفاظ على إحساس بوجود ضرورة ماسة أو مطلب مُلح حتى بعدما تكون الشركة قد حققت نجاحاً ملحوظاً. إننا نوضح الهرمية المرنة بقصة الشركة الصينية الرائدة في صناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية «هاير».

الفصل 6: اعتمد الحيوية في إدارة العلاقات

يجادل هذا الفصل كون علاقات الشراكة ضرورية من أجل تقاسم المخاطر وحيازة الموارد للنجاح في بيئة لايمكن التنبؤ بأوضاعها. غير أن تكاليف وفوائد علاقات الشراكة تتغير باستمرار، ولابد لأصحاب المصالح التجارية والمديرين التنفيذيين من أن يعملوا على تدبر أمر التعامل مع ما لديهم من طاقات حيوية. إننا نحدد سلسلة من الخطوات الملموسة لإدارة الطاقات الحيوية للعلاقات مع مرور الوقت. ويوضح صعود شركة غالانز لتحتل مكان الصدارة محلياً وعالمياً في صناعة

أفران المايكروويف مزايا إدارة علاقات مفعمة بالحيوية بنحو نشط وفاعل.

الفصل 7: اجعل خيارك النجاح

تعرض البيئات التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها وبشكل دوري فرصاً ذهبية تسمح للمؤسسات والشركات أن توجد قيمة كبيرة عبر مدة قصيرة، وتعد هذه الفرص فرصاً عابرة. إننا نقوم في هذا الفصل بتعريف إطار «النوافذ الثلاثة للفرصة» لمساعدة المديرين ومنظمي المشروعات على تقويم الفرص تقويماً منهجياً منتظماً، من أجل تعرُّف الفرصة الذهبية عندما يرونها، ويقرروا إذا ما كان التوقيت مناسباً لتركيز مواردهم على عملية السعي وراء الحصول عليها. يقدم صعود شركة «واهاها» لتحتل موقع الصدارة في ميدان صناعة المشروبات مثالاً عن كيفية تمكن الشركات من اقتناص الفرص الذهبية لترسيخ مكانة رئيسة في السوق.

الفصل 8: اجعل حجم العمل كبيراً بأسلوب صحيح

يناقش هذا الفصل كيف تجعل من نفسك مستثمراً كبيراً بالطريقة الصحيحة، أو كيف تتم زيادة حجم العمل بالتدريج بفاعلية لدى السعي وراء فرصة ذهبية. فالنمو السريع المطلوب لاقتناص فرصة ذهبية قبل أن يفعل ذلك خصوم المرء يضع ضغوطاً هائلة على موارد الشركة. وقد يواجه رواد الأعمال مثلاً مشكلات كبيرة في الشركة للمرة الأولى، أو يكافحون لجمع المال اللازم لزيادة حجمها.

ويتطلب اقتناص فرصة ذهبية بنحو موفق، من الشركات، أن تتغلب على التحديات الجمة الكامنة في عملية النمو السريع. يناقش هذا الفصل كيف يستطيع رواد الأعمال والمديرون التفكير بطريقة منهجية أكثر بشأن التحديات الخاصة بزيادة حجم مؤسساتهم، ويوضح هذه الأفكار بأمثلة مأخوذة من شركة يو تي ستاركوم.

الفصل 9: الريادة في عالم لا يمكن التنبؤ به.

نحن نأتي إلى ختام الكتاب بعرض لبعض الأفكار حول دور القيادة في عالم لا يمكن التنبؤ به بأوضاعه مستندين بكثافة إلى آراء مأخوذة من رواد الأعمال الذين كانوا موضع دراستنا.

الملحق: إعداد البحوث ومنهجية العمل

يصف الملحق كيفية اختيارنا لصناعاتنا، وشركاتنا، وكيفية تجميعنا للمعطيات والبيانات وتحليلها، وكيفية إثبات صحة النتائج التي توصلنا إليها.

الفصل الثاني

كن مدركاً «لضبابية المستقبل»

غالباً ما يتخبط المديرون التنفيذيون الذين ينشؤون في ظروف مستقرة عندما يقحمون فجأة داخل السوق الصينية بما تتميز به من حيوية ونشاط. فقد كافح مثلاً الموظفون الحكوميون الصينيون الذين كانوا يديرون المنشآت والمؤسسات المملوكة للدولة وفق تخطيط مركزي محكم، كافحوا من أجل التأقلم مع الظروف القاسية لاقتصاد السوق. وكذلك فعل المديرون في الغرب الذين عاشوا تجربتهم الأولى في هذا المجال وتعلموا المهارات الأساسية في أوربة الغربية أو اليابان أو أمريكا الشمالية. لقد كافح البيروقراطيون الصينيون والمديرون في الغرب، إلى حد ما، لأنهم اعتمدوا على رؤية للوقت غير مناسبة للسوق الصينية بكل ما يميزها من ديناميكية. وقد اعتقدوا أن باستطاعتهم أن يتفكروا في المستقبل، وأن يطوروا، بناء على توقعاتهم، خططاً طويلة الأمد، وينفذوا هذه الخطط بأسلوب منهجي ومن ثَمّ الحفاظ على ميزتهم التنافسية. واعتقدوا مثلما يعتقد قادة السفينة في الأحوال الجوية

الصافية، أنهم يستطيعون التحديق عبر المنظار في الأفق البعيد وأن يحددوا مساراً واضحاً للمستقبل.

غير أن إمكانية الرؤية داخل المستقبل كانت محدودة في الصين بفعل المخاطر الناجمة عن الاندماج السريع في الأسواق العالمية، والتغيير السريع للوائح التنظيمية على مستويات متعددة من الإدارة الحكومية، والتطور غير المتكافئ لحقوق الملكية، ووسائل الحصول على فرص التمويل بنحو متقطع، والتغيير المتواصل على صعيد التقانة. وقد أوجدت الشكوك والمخاطر التي خلفتها هذه المتغيرات الفردية وكذلك التفاعلات الحاصلة في ما بينها حالة من «ضبابية المستقبل» أعمت بصيرة المديرون وحجبت ما يتميزون به من بعد نظر. وبدلاً من قادة السفن الذين يحدقون عبر المنظار في جوصاف، كان المديرون في الصين يشبهون على نحو أوثق السائقين المشاركين في سباقات السيارات وهم ينطلقون على طول طريق غير مألوف وقد لفهم الضباب. وكان رواد الأعمال الذين درسنا أوضاعهم على ضوء ماحققوه من نجاحات، قد قبلوا بإمكانية الرؤية المحدودة داخل المستقبل التي يملكونها. وركز هؤلاء، وعوضاً عن الاعتماد على خطط مفصلة طويلة الأمد، على أسلوب التوقع واقتناص الفرص غير المرئية، والتعامل مع المؤثرات المزعجة غير المتوقعة، والاستعداد بنحو متواصل للحالات الطارئة، والتفوق بسرعة في المناورة على جيل الشركات الناشئة الأخرى والشركات المتعددة الجنسيات التي تمتلك موارد غنية. ويمثل «الانتظار النشط» نهجاً

إيجابياً لتولي الإدارة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها إلى حد كبير؛ وهو يتألف من التوقع والاستعداد لفرص النجاح والفشل التي لا يمكن للمدير أن يتوقعها بنحو كامل ولا أن يتحكم فيها.

نحن نستخدم قصة شركة «ساينا» لتوضيح ضبابية المستقبل والانتظار النشط[1]. ومع عائدات بلغت 114 مليون دولار في عام 2003 وأرباح صافية بقيمة 31 مليون دولار تضم شركة «ساينا» بوابة الإنترنت الرئيسة في الصين التي جرى تصنيفها على أنها أكثر وجهة شعبية للإنترنت في عام 2003.[2] وقد ترجمت شركة «ساينا» حركتها إلى موقع ريادي بين المواقع المعلنة على الإنترنت وتصدرت بوابات الإنترنت في تقديم خدمات ذات قيمة مضافة على أجهزة الهواتف الخلوية مثل الأخبار، وتوقعات الفلك بوصفها خدمات رسائل قصيرة. وفي نهاية عام 2003 كان مستخدمي الإنترنت في الصين الذين يبلغ عددهم 80 مليوناً يمثلون ثاني أكبر سوق في العالم، وتوقع بعض المحللين أن تتقدم الصين على الولايات المتحدة في عدد مستخدمي الإنترنت بحلول عام 2008.[3] كما ركزت شركة «ساينا» اهتمامها على الناطقين باللغة الصينية في العالم مع قيام مواقعها على الشبكة العنكبوتية التي تستخدم لغة الماندارين بتقديم خدماتها لمناطق البر الرئيس الصيني وهونغ كونغ وتايوان وأمريكا الشمالية. ويعد العديد من المستثمرين أن شركة «ساينا» هي أكثر مصدر موثوق للأخبار التي تنشر على الإنترنت باللغة الصينية.

ويعد تاريخ الشركة بحد ذاته رائعاً مثلما هو حال أي من التقارير الإخبارية التي تنقلها. وتعمل الشركة بوصفها حالة ممتازة لتوضيح كيف أن تفاعل متغيرات غير مؤكدة ومتعددة يؤدي إلى حالة من الضبابية في المستقبل. وتجمع قصة شركة «ساينا» ما بين عدم إمكانية التنبؤ بأوضاع الاقتصاد الصيني مع السجل المتغير لشركات الدوت. كوم شركات المواقع الإلكترونية التي جرى تأسيسها في أعوام التسعينيات من القرن الماضي لاقتناص الفرص التي نشأت نتيجة النهضة العالمية للإنترنت. وتُعرفنا قصة شركة «ساينا» أيضاً على زهيدونغ وانغ Zhidong Wang وهو مبرمج حواسيب ذائع الصيت يعمل في تنظيم مشروعات تعتمد نسقاً متشابهاً، ثم تقدم لنا لمحة عن تطور ناحية زهونغ غوانكون في بيجين التي غالباً ما يشار إليها على أنها «وادي السيليكون» الصيني.

زهيدونغ وانغ وأصول شركة «ساينا»

قبيل مناقشة موضوع ضبابية المستقبل في سوق الإنترنت في الصين ونهج الانتظار النشط الذي تتبعه شركة ساينا، نقوم أولاً بتقديم القليل من المعلومات عن السياق التاريخي. وتصف الفقرات اللاحقة بدايات الحياة المهنية لزهيدونغ وانغ وتأسيس شركة «ستون ريتش سايت» Stone Rich Sight لتكنولوجيا المعلومات في بيجين، وهي شركة البرمجيات التي شارك وانغ في تأسيسها عام 1993 وتطورت بعد ذلك بستة أعوام لتصبح شركة «ساينا» وستعمل هذه

الخلفية كإطار للنقاش الذي سنجريه لاحقاً حول موضوع ضبابية المستقبل والانتظار النشط.

بداية الحياة المهنية لزهيدونغ وانغ

في عام 1984، غادر زهيدونغ وانغ مسقط رأسه في بلده هيومن في مقاطعة غوانغ دونغ (تضم المناطق الاقتصادية الخاصة الأولى للصين) والتحق بجامعة بيجين الراقية حيث كان الأول على صفه في الهندسة الإذاعية. كان والدا وانغ يعملان كلاهما في التدريس ويمتلكان موارد متواضعة، ولكنهما تمكنا مع ذلك في أن يرسلا إليه (7) دولارات تقريباً شهرياً لتغطية نفقاته المعيشية للسنتين الأوليتين من دراسته الجامعية. وعندما أصبح في السنة الدراسية الثالثة كان عليه أن يدفع بطريقته الخاصة فعمل مع شركة محلية ناشئة في تجميع أجهزة الحواسيب الشخصية.

ونظراً إلى طالب يمتلك توجهاً ذهنياً فنياً، فقد كان الالتحاق بجامعة بيجين أو منافستها جامعة «تسينغهوا» Tsinghua في منتصف الثمانينيات يعادل في الصين الالتحاق بجامعة ستانفورد الأمريكية لدراسة الهندسة فيما كانت ثورة الحواسيب الشخصية آخذة بالانطلاق. كانت جامعتا بيجين وتسينغهوا تقعان في وسط منطقة زهونغ غوانكون التابعة لبيجين، ثم أخذت تبرز بوصفها المركز الأساسي لثورة التقانة المتقدمة في الصين. وتضم زهونغ غوانكون جزءاً صغيراً من ناحية هايديان التابعة لبيجين أيضاً حيث أسس بعض الباحثين

في مجال التقانة مشروعات تجارية شبه خاصة في مستهل أعوام الثمانينيات من القرن الماضي. وقام معظمهم في البداية ببيع منتجات إلكترونية، وهكذا اكتسبت زهونغ غوانكون لقب «شارع الإلكترونيات». ومنذ شهر أيار من عام 1988، وهو تاريخ صدور موافقة مجلس الدولة على إنشاء منطقة هايديان التجريبية لتطوير تقانة متقدمة وجديدة تطورت زهونغ غوانكون لتصبح مجمعاً رئيساً للتقانة في الصين[4]. وعبر أعوام الثمانينيات والتسعينيات اجتذبت المنطقة المحيطة خريجي جامعة بيجين وجامعة تسينغهوا والأكاديمية الصينية للعلوم الذين قاموا بتأسيس المئات من شركات الحاسوب المبتدئة. وبين الأعوام 1983 و1986 تم تأسيس أوائل مثل هذه الشركات الرائدة في مجال تقانة المعلومات في تلك المنطقة مثل شركة «ستون» Stone (أسست عام 1984) وشركة كيهاي (Kehai 1983) و«فاوندر» (Founder 1986) وغريت وول Great Wall و«ليجند» (Legend 1984).

كان وانغ طالباً شغوفاً بأجهزة الحاسوب وكان رائدا التقانة المتقدمة في الغرب، ستيف جوبز Steve Jobs وبيل غيتس Bill Gates، محط إعجاب شديد لديه ويمثلان مثله الأعلى. وكان العديد من زملائه في الصف قد اختاروا الدراسة في الولايات المتحدة. ولكن ومع اقتراب موعد تخرجه من المدرسة قرر وانغ أن ينشد النجاح ويسعى وراء حظه في مكان ما أقرب إلى موطنه. كان قلقاً بأن الدراسة من أجل اجتياز اختبارات القبول في الكلية التي سوف يتخرج منها، وتمديد مدة دراسته وزيادة المواد الدراسية، والانتقال للعيش في الخارج، سوف يستغرق

الكثير من الوقت بينما كان هو جد تواقٍ إلى «الوثوب داخل المعمعة». وقد استذكر لاحقاً «أن منطقة زهونغ غوانكون كانت معروفة من قبل بأنها وادي السيليكون الصيني. ولما كانت إحدى قدماي موجودة في هذا الوادي من قبل فقد قررت أن أثبت قدماي كلاهما فيه. وقد كنت قلقاً بشأن خسارة الكثير من الوقت بسفري إلى الخارج».

لم يكن دخول منطقة زهونغ غوانكون أمراً سهلاً تماماً حتى لشخص عنده الخلفية والمعلومات الفنية التي عند وانغ. ففي الاقتصاد المخطط للصين كان كل خريجي الجامعات يتمتعون بوضعية المسؤولين الحكوميين ولذلك فقد كانوا يحصلون على وظائف مضمونة إلا أن الجانب السلبي في ذلك كان أن المناصب المخصصة لهم كانت، وإلى حد كبير، مسيّرة بموجب الخطط الحكومية الموضوعة بدلاً من الرغبات المفضلة لدى الطلاب. وعندما تخرج وانغ في عام 1988 عُيِّن في وظيفة عامل فني في أحد معامل الألبان في ضاحية تقع عند أطراف بيجين. وضمن وانغ لنفسه الحصول على إجازة دون أجر من المزرعة حتى يستطيع أن يجد له وظيفة في إحدى شركات الحاسوب المحلية المبتدئة. وقد جعله العمل في مخزن صغير ينفتح على معرفة كل منحى من مناحي العمل بدءاً من التردد على الزبائن وزيارتهم إلى تجميع أجهزة الحاسوب، غير أنه سرعان ما انجذب إلى أعمال البرمجة حيث أظهر أنه إنسان عبقري لما تميز به من سرعة في كتابة رموز معقدة.

ولفتت موهبة وانغ انتباه الرئيس التنفيذي لشركة «فاوندر غروب» -وهي من الشركات التي أسسها خريجون من جامعة بيجين وكانت

د برزت بوصفها واحدة من الشركات الرائدة في تقانة المعلومات في الصين. ودعا رئيس مجموعة «فاوندر» المعروف كسوان وانغ، دعا وانغ للانضمام إلى الشركة بصفة معد لبرامج الحاسوب. ومع كونها تملك مطلق الحرية للتركيز على تطوير البرمجيات ولا تخضع لأي قيود في هذا الشأن فقد حققت عبقرية زهيدونغ وانغ في البرمجة ازدهاراً أكبر للشركة. وفي السنة الأولى التي أمضاها في هذه الوظيفة أنهى وانغ إعداد أول برنامج مواءمة عملي باللغة الصينية لمصلحة نظام التشغيل «ويندوز» وذلك عبر واجهة تتلقى المعلومات بصيغة معينة وترسلها بصيغة أخرى. وعكف في أثناء أوقات فراغه على كتابة «بي. دوين BDuin» وهو برنامج مكن مستخدمي الإنترنت من إدخال معطيات في الحاسوب بمصطلحات صينية وحفظها في قاعدة للبيانات والتحول بكل حرية من اللغة الصينية المبسّطة (المستخدمة في جمهورية الصين الشعبية) إلى لغة صينية معقدة (مستخدمة في تايوان) وإلى اللغة الإنكليزية. وقد عدّ رؤساء وانغ في شركة «فاوندر» أن برامج الحاسوب BDuin تصرف انتباههم عن عملهم الأساسي وأبدوا اهتماماً قليلاً في الترويج للبرمجيات الجديدة فاستقال وانغ من الشركة في عام 1991، تاركاً وراءه الشفرة الأصلية بحوزة رب عمله السابق.

وفي شهر نيسان من عام 1992 تبرع وانغ بالشفرة الأصلية التي كان قد كتبها بعد تركه العمل في شركة «فاوندر»، وقام أحد زملاء الدراسة في جامعة بيجين بتقديم رأس المال من أجل تأسيس معهد «سانتندي إليكترونيكس إنفورميشن ريسيرتش إنسيتيتوت» في بيجن Beijing Suntendy Electronics Information Research Institute

كانت الصين تفتقر في ذلك الوقت إلى الإطار القانوني لتأسيس مشروع خاص حقيقي، لذا اندمج الشريكان في الشركة الوليدة بوصفها مشروعاً جماعياً. وكان المشروع المشترك قد تأسس من أجل استثمار برنامج «تشاينيز ستار» Chinese Star، وهو برنامج باللغة الإنكليزية يساعد مستخدمي الإنترنت على قراءة وكتابة اللغة الصينية في نظام تشغيلي بنص غربي. وسرعان ما حقق هذا البرنامج شعبية بين مستخدمي الإنترنت الصينيين وظل، وبعد مرور سنوات، أحد برامج اللغة الصينية الرئيسة في السوق. وعلى الرغم من النجاح الذي حققه برنامج التشغيل إلا أن وانغ وشريكه اختلفا حول توجه الشركة. فقد أراد وانغ الذي كان يعمل نائباً للمدير العام ورئيساً لقسم التقانة، أن ينشىء شركة رائدة في البرمجيات بينما كان شريكه يأمل أن يجني ربحاً غير متوقع عن طريق المضاربة في سوق العقارات المزدهرة في بيجين. وفي شهر آب من عام 1993، قدم وانغ استقالته، تاركاً مرة أخرى حقوق الشفرة الأصلية بحوزة رب عمله السابق.

«شركة ستون ريتش سايت لتقانة المعلومات» - بيجين
Beijng Stone Rich Sight Information Technology Company

عقب الانتكاسات المهنية التي مُني بها وانغ في عمله شكك زملاؤه وأصدقاؤه وزوجته في ما إذا كان إنشاء شركة برمجيات ناجحة في الصين أمراً ممكناً أو ما إذا كان على وانغ أن ينتقل إلى وادي السيليكون سعياً وراء تحقيق أحلامه. ومع أن وضع وانغ كان قد تأثر سلباً على الصعيد الشخصي والمهني في هذه الفترة العصيبة، فقد ظل ملتزماً بتأسيس

شركة برمجيات على مستوى عالمي في منطقة زهونغ غوانكون من أجل استنباط أحدث البرمجيات وأكثرها تطوراً بدلاً من الاعتماد على نُسخ بطُل استعمالها من برامج الحاسوب الأمركية. وعلى الرغم من تردي أوضاعه، فقد كان وانغ يذكر نفسه أن تقانة المعلومات سوف تستمر في التقدم بأساليب مثيرة للاهتمام، وأن الصين كانت سوقاً هائلة، وأن منطقة زهونغ غوانكون، ظلت تمثل محيطاً ملائماً للابتكار والإبداع، وأنه أظهر مقدرته على إعداد برمجيات على مستوى عالمي.

في عام 1993 كون وانغ فريقاً مع يوان تشاو يان وهو أيضاً من معدي برامج الحاسوب المشهورين الذي كان يشاركه رؤيته في وضع برنامج عالمي باللغة الصينية يمكّن أجهزة الحاسوب التي تستخدم نظاماً تشغيلياً باللغة الإنكليزية من التعرف على المصطلحات الصينية. وقدم وانغ ويان عرضهما إلى عدة شركات رئيسة مختصة بصناعة الحواسيب والبرمجيات بما فيها شركة غريت وول، وفاوندر، وليجند، غير أنهم جميعهم كانوا يخططون لوضع برامج مماثلة من داخل الشركة ولم يبدوا أي اهتمام في الدخول في مشروع مشترك. وفي النهاية وافقت «ستون غروب» على تمويل مشروع مشترك مقابل حصة من الملكية. وبناء على تجاربهما السابقة، أصر مؤسسا المشروع على أن تستثمر «ستون» مبلغ 646,000 دولار على الأقل في المشروع المشترك مع انفرادهما بالتركيز على البرمجيات الصينية حصرياً. وسوف يحصل وانغ ويان على حصة في الأسهم مقابل إسهامهما بالتقانة. ووافقت «ستون» على شروط العرض، وفي شهر كانون الأول 1993 بدأ المشروع

المشترك «شركة ستون ريتش سايت لتقانة المعلومات» (BSRS) بتنفيذ عملياته في مدينة بيجين.

عمل وانغ وفريقه، من معدي البرامج، ليلاً نهاراً من أجل وضع برنامج حاسوب يستخدم اللغة الصينية يدعى ريتش وين Rich Win الذي كان يتألف من الملايين من خطوط الشفرة، وكان البرنامج الحاصل الذي تم وضعه معقداً فنياً، إلا أن المبيعات الأولية كانت تسير بنحو بطيء لأن مستخدمي الإنترنت كانوا في حالة ارتباك أمام المجموعة المحيرة من وظائف التشغيل. وتحت إشراف وانغ، انكب المهندسون العاملون في الشركة على تنقيح البرنامج وإعادة النظر فيه استجابة للتغذية الراجعة التي قدمها الزبائن، وكان أن برز برنامج «ريتش وين» وبسرعة، بوصفه المعيار الفعلي لبرامج الحاسوب التي تستخدم اللغة الصينية. وسجلت الشركة عائدات مالية بقيمة 430,000 دولار في عام 1996، وارتفعت العائدات بأكثر من الضعف في كل من السنتين اللاحقتين(5).

من العشب البري إلى الشجر العالي

مع أن مبيعات البرمجيات كانت تزداد بوتيرة سريعة، فقد كان وانغ قلقاً بأن شركة (BSRS) سوف لن تكون قادرة على المحافظة على نجاحها المبكر. وقد لاحظ أن منطقة زهونغ غوانكون كانت تنتج الكثير من العشب البري والقليل من الأشجار العالية، «بمعنى أن العديد من الشركات الناشئة في المنطقة نمت بسرعة في البداية لكنها أخفقت في توسيع حجمها بالتدريج». وتوقع وانغ أن يوماً ما سيأتي حينما

تقوم فيه شركات برمجيات غربية راسخة في هذا المجال مثل شركة «مايكروسوفت» بتدريب بصرها على رؤية الأفكار التي وضعتها عن السوق الصينية. وفي عام 1995 زار وانغ «وادي السيليكون» بحثاً عن مستثمرين متمرسين قادرين على تقديم المساعدة لشركة BSRS في إنجاز التحول من «العشب البري إلى الشجر العالي» بما فيه الكفاية ليصمد أمام دخول الشركات الأجنبية المنافسة إلى السوق. وارتبط وانغ مع مؤسسة الاستثمار المصرفية «روبرتسون ستيفنس» في سان فرانسيسكو وحصل على بعض التغذية الراجعة بالغة الصعوبة. وعبر مستشاروه عن قلقهم من أن جعل مصدر التمويل مجموعة «ستون غروب» ربما يؤدي إلى إثارة نزاعات على المصالح مع ازدياد حجم شركة BSRS، كما شككوا في هيكلية الإدارة التي ضمت أخاً لوانغ كان يشرف على الشفرة الأصلية، وزوجته التي كانت تدير الشؤون المالية. وأوصاه مساعدوه بأن يقوم بتوظيف مديرين محترمين للمناصب الرئيسة والبحث عن أصحاب رأس المال المخاطر لتمويل الشركة والمساعدة في نموها. وقد رفض وانغ هذه التوصيات في البداية إلا أنه انتهى إلى تبنيها في آخر الأمر.

وحثه مساعدوه على إجراء تقويم للإنترنت بوصفه فرصة محتملة تأتي مرة واحدة في حياة الإنسان. وفي أثناء زيارته الأولى إلى «وادي السيليكون» اكتشف وانغ الإنترنت، وظل متسمراً أمامه مدة ثلاثة أيام وليالي وهو يتصفح مواقعه ويقوم بتحميل برامج الحاسوب. وبرغم أن وانغ فهم بسرعة الإمكانية التي ينطوي عليها الإنترنت، فقد كان

متردداً في تغيير مسار عمله بنحو مفاجيء والتحول عن التركيز على البرمجيات التي تنتجها شركة BSRS. من جهة أخرى لم يكن وانغ يريد أن تفوته المدة القصيرة من الوقت المتاحة لممارسة نشاطه التي منحها له الإنترنت. وفي شهر أيار من عام 1996 أطلق وانغ SRSnet.com وهو موقع على الشبكة العنكبوتية كان يعرض على مستخدمي الإنترنت في البر الرئيس أخباراً باللغة الصينية فضلاً عن خدمات للمجتمع المحلي تقدم على الإنترنت أيضاً. وقد سَخِرَ العديد من الموظفين من المبادرة التي أطلقها وانغ على الإنترنت واعدُّوها دميته، ولكن النجاح الذي حققه الموقع أتاح لشركة BSRS أن تفوز بعقد تطوير برمجيات استخدام الإنترنت الخاصة بالحكومة الصينية وذلك في بداية عام 1997.

ولفت شكل الحصن الساحلي الذي يرمز إلى شركة BSRS على الإنترنت انتباه دانييل ماو، وهو من أصحاب رأس المال المخاطر ويقع مقر شركته «والدن إنترناشونال» في مدينة سان فرانسيسكو، إضافة إلى كونه قد درس في جامعة ستانفورد. وأُعجب ماو بمقدرات تطوير البرمجيات التي تتميز بها شركة BSRS والمركز الذي حققه وانغ على الإنترنت، فعمدت شركة «والدن» إلى ترؤس مجموعة من المستثمرين قاموا بضخ مبلغ (6.5) مليون دولار في BSRS لتمويل توسع الشركة على الإنترنت. وحقق موقع الشركة على الشبكة العنكبوتية نجاحاً متواضعاً، ولكن الانطلاقة الحقيقية حدثت في عام 1998، عندما استقطبت تغطيته المفصلة والمباشرة لمباريات كأس العالم اهتماماً واسع النطاق في الصين. وعززت الشركة مركزها الطليعي في السوق عن طريق توثيق

علاقاتها مع مجموعة من وكالات الأنباء ومزودي التقارير الإخبارية. وعندما قصفت قوات منظمة معاهدة أمريكا الشمالية السفارة الصينية في يوغسلافيا بطريق الخطأ، كان موقع الشركة على الشبكة العنكبوتية قد نقل الحدث قبل أن تورده وسائل الإعلام الرسمية الصينية.

قام ماو بتعريف وانغ على العشرات من شركات الإنترنت في «وادي السيليكون» للبحث عن شريك محتمل. والتقى وانغ أثناء قيامه بهذه الجولات دانييل تشيانغ، المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لشركة «هيوا يوان» ومقرها مدينة كوبرتينو بولاية كاليفورنيا، وكانت تضم بوابة «ساينا نت دوت كوم» Sinanet.com (كان يشار إلى الشركة بنحو متكرر على أنها ساينانت دوت كوم بناء على النجاح الذي حققته بوابتها)، وقد قدمت البوابة المحتوى المكتوب باللغة الصينية لمستخدمي الإنترنت في الولايات المتحدة وتايوان. وكان تشيانغ قد شارك في تأسيس شركة «تريند مايكرو» Trend Micro وقادها عبر إصدار أولي ناجح، وحقق رأس مال سوقي تجاوز المليار دولار. وترك تشاينغ شركة «تريند مايكرو» ليؤسس «ساينانت دوت كوم» وذلك لاقتناص الفرصة التي يقدمها الإنترنت. وفي عام 1999 اتحدت شركة BSRS مع «ساينانت دوت. كوم» وأُعيد تسمية الكيان المندمج «ساينا كوربوريشن» (ساينا). وفي وقت لاحق من ذلك العام أطلقت «ساينا» موقعاً على الشبكة العنكبوتية يركز على سوق هونغ كونغ. وساعدت مواقع شركة «ساينا» الصينية والأمريكية والتايوانية وتلك الخاصة بهونغ كونغ على تحقيق هدفها في «توحيد كل الناس ممن ينتمون إلى التراث الصيني داخل

مجتمعات قائمة على الإنترنت مع تزويدها بمعلومات عالية التميز». وفي عام 1999، صنف اثنان من الاستطلاعات المستقلة موقع «ساينا دوت كوم» كأفضل موقع للإنترنت في الصين.

وفي أواخر عام 1999 جمعت الشركة 60 مليون دولار في عملية التمويل الذي قدمته جهات استثمارية بما فيها ديل كمبيوتر وسوفتبانك وباسيفيك سنتشوري سايبروركس. وفي شهر نيسان من عام 2000 تفوقت شركة ساينا على منافستيها البوابتين الصينيتين «سوهو دوت كوم» Sohu.com و«نت إيز» NetEase في عرض اسهمها في سوق ناسداك الأمريكية للأوراق المالية وجمعت مبلغاً إضافياً بلغ 68 مليون دولار. وفي الشهر الذي تلاه قفزت قيمة السهم من سعره الأولي البالغ 17 دولار إلى أكثر من 54 دولاراً لكل سهم، وهو المستوى الذي جعل قيمة أسهم الشركة تصل إلى ملياري دولار. وكانت عملية تقويم الشركة تحركها التوقعات التي أفادت أن عائداتها من الإعلان على الإنترنت سوف تستمر في الارتفاع بنحو ساحق، مع توقع بعض محللي أوضاع الأسهم تسجيل فائض في عائدات الإعلانات السنوية يصل إلى 100 مليون دولار بحلول عام 2004.(6) وازدادت عائدات الشركة من الإعلان عبر الإنترنت بمقدار عشرين ضعفاً من 0.5 مليون دولار تقريباً في السنة المالية 1999 إلى أكثر من 11 مليون دولار في السنة التي تلتها.

غير أن الحفلة سرعان ماانتهت، فبحلول أواخر عام2000 كان المحللون يتنبؤون بحصول تغيير هائل في وضع المواقع الصينية على الإنترنت بعد الانهيار المفاجئ لشركة «بوكس سايبرستور» ومركزها

هونغ كونغ وهي الشركة التي كانت تأمل أن تصبح بمثابة شركة «أمازون دوت كوم» لقارة آسية. وبحلول ذلك الوقت كانت خسائر التشغيل لدى شركة «ساينا» قد تزايدت لتصل إلى 100 مليون دولار تقريباً عبر عامين، والأسوأ كذلك أن عائدات الإعلانات كانت آخذة بالتراجع ثم انخفضت بشدة مابين عامي 2001 و2002. وتأرجح سعر أسهم «ساينا» عند أكثر من دولار واحد فقط معظم مدة الخريف، الأمر الذي مثّل وضعاً خطراً لها لأن سوق «ناسداك» للأوراق المالية ألغت من القائمة الأسهم المتداولة بنحو ثابت بأقل من دولار واحد للسهم الواحد.

وفي شهر حزيران 2001 استبدل مديرو «ساينا» بوانغ دانييل ماو الذي كان قد عمل في مجلس الإدارة منذ عام 1997. ولجأ ماو إلى اتخاذ إجراءات سريعة لوقف النزف الحاصل، فخفض من مصاريف المبيعات والتسويق بنسبة 43 بالمئة، وقلص نفقات عملية الإنتاج بمقدار الثلث تقريباً. وقللت هذه الخطوات من خسائر الشركة بمقدار النصف، وحافظت على مخزون السيولة النقدية البالغ مئة مليون دولار تقريباً، الأمر الذي مكن ماو من كسب الوقت بانتظار الفرصة الكبيرة الآتية.

وقد استغل ماو وزملاؤه هذا الوقت استغلالاً جيداً، فهم لم يتخذوا موقفاً سلبياً في أثناء مدة الانتظار، وإنما قاموا بوضع خطط وإجراء تجارب لاكتشاف دروب مختلفة من أجل زيادة العائدات بما في ذلك تقديم خدمات إضافية ومرغوبة بموجب رسوم معينة كالبريد الإلكتروني الموسع، وخدمات الرسائل القصيرة (SMS)،

وألعاب الإنترنت. وأنشأت الشركة قسماً لمساعدة الشركات والهيئات الحكومية على وضع أنظمة الإنترنت الخاصة بها وتطبيقها مثل البريد الإلكتروني للشركات والنشر على الإنترنت. وفي شهر أيلول من عام 2001 دخلت «ساينا» في تحالف مع تلفاز «صن» Sun Television في هونغ كونغ من أجل بيع نتاجه من البرامج وتحري الخيارات المتاحة لتوسيع عملية توزيع المحتوى. ولم تكن كل تجارب شركة «ساينا» مجدية أو مثمرة بالطبع، فقد سخر المعلقون مثلاً من الاتفاقية التي عقدت مع تلفاز «صن» بوصفها حيلة يائسة لجأت إليها شركتان تعانيان من أوضاع متعثرة(7). وبالمقابل فقد أثبتت خدمة الرسائل القصيرة المقدمة بموجب رسم محدد على الهواتف الخلوية أنها تمثل فرصة ذهبية. وازدادت أعمال شركة «ساينا» في خدمات الرسائل القصيرة لتسهم بأكثرية عائدات خدمات القيمة المضافة للهاتف الخلوي بمقدار يقارب (64) مليون دولار للعام 2003 التي تجاوزت عائدات الإعلانات على الإنترنت في أثناء المدة نفسها، والبالغة (41) مليون دولار. وكانت ألعاب الإنترنت تظهر بشائر واعدة كبيرة في عام 2004 كمصدر لجني الأرباح والعائدات في المستقبل. وأتاحت المبيعات الإضافية لشركة «ساينا» أن تجني أول ربح تشغيلي لها وأن ترفع سعر أسهمها إلى أكثر من (30) دولاراً للسهم الواحد.

لقد شهد تاريخ شركة «ساينا» القصير الكثير من التقلبات والتغيرات وصلت بها إلى أعلى المستويات وأدناها، ومن المرجح أن وضعها سيكون مثيراً للاهتمام مع تقدمها إلى الأمام أيضاً. والأكثر

أهمية، في ما نبتغيه هو أنها توضح بعض الجوانب المهمة للتخطيط في الأسواق التي تعاني أوضاعاً غير مستقرة، الأمر الذي نناقشه بعبارات عامة أكثر في بقية الفصل.

اجتياز الوضع الضبابي للمستقبل

بعد انضمامها إلى النزاع على الإنترنت واجهت شركة «ساينا» مستقبلاً غير متوقع أبداً. وكجزء من الإصدار الأولي لأسهم الشركة في سوق ناسداك للأوراق المالية حدد مديرو «ساينا» بعض المتغيرات التي قد تؤثر في الأداء المستقبلي للشركة. ويبرز الجدول رقم 1-2 مستوى حالة عدم إمكانية التنبؤ التي تواجه المديرين التنفيذيين في شركة «ساينا». وتطرأ حالة عدم إمكانية التنبؤ في بيئات معقدة (أي إن ثمة عوامل متعددة تؤثر في أداء المؤسسات) ونشطة (أي إن الكثير من هذه المتغيرات غير مؤكدة ومتقلبة بنحو منفرد) ومتفاعلة (أي إن بإمكان المتغيرات أن تتفاعل مع بعضها البعض لإعطاء نتائج غير متوقعة)[8]. بعدِّها كلاً متكاملاً فقد أضعفت هذه المتغيرات بطريقة حادة من إمكانية الرؤية داخل المستقبل لدى المديرين التنفيذيين لشركة «ساينا».

إننا، واعتماداً على لغة النظرية العسكرية، نستخدم مصطلح «ضبابية المستقبل» لوصف حالة عدم إمكانية التنبؤ الكامنة في طبيعة الأسواق المعقدة الحيوية والمتفاعلة مثل سوق الإنترنت في الصين. وقد استخدم المفكر العسكري كارل فون كلاوزفيتز Karl Von Clausewitz التعبير المجازي للضباب من أجل تصوير عدم إمكانية التنبؤ الكامنة في

طبيعة النزاع العسكري.[9] ففي المعارك القتالية لابد للقادة العسكريين من أن يتعاملوا بنجاح مع الهجمات غير المتوقعة، والخديعة المتعمدة للعدو، والاتصال الذي أسيء تفسيره، والكمائن، والتغييرات المفاجئة في حالة الطقس، وتدهور الوضع اللوجستي، والنيران الصديقة من جانب الحلفاء، والمقاومة القوية غير المتوقعة، وسوء الاتصال بين الفرق العسكرية، وضعف المعدات، والتغييرات المفاجئة في الأوامر الصادرة عن مقر القيادة العامة، وآلاف غيرها من المتغيرات التي تربك حتى أكثر الخطط دقة وشمولاً للقائد. غير أن الفوضى والمخاطر واحتمال تغير الوضع القتالي قد يعمل أيضاً في مصلحتهم، ويوفر الفرص لاتخاذ المبادرة. ويتقدم المديرون في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها نحو المستقبل، وهم أشبه بكثير بجيش يتقدم داخل أرض غير مألوفة؛ وتصف ضبابية المستقبل الرؤية المحدودة التي تمثل حقيقة من حقائق الحياة للمديرين العاملين ضمن هذه الأطر. ويؤكد العديد من الناس أن العالم يزداد توجهاً نحو عدم إمكانية التنبؤ بأوضاعه، ولكن ضبابية المستقبل كانت وستبقى دائماً حقيقة من حقائق الحياة في حقل العمل التجاري (انظر الإطار الذي يحمل عنوان «كما كان حاله دائماً»)

الجدول 2-1

مستقبل شركة ساينا الذي لا يمكن التنبؤ به في عام 2000

مخاطر التشغيل

يجعل سجل التشغيل المحدود من ضمان تحقيق أهداف داخلية أو خارجية أمراً صعباً.

يعرِّض نموذج العمل الذي لم تثبت جدواه العائدات للخطر.

المقدرة على إقامة علاقات مع مزودي المحتوى والاحتفاظ بها وإنجاحها.

المقدرة على استقطاب والاحتفاظ بإدارة مؤهلة وموظفين مؤهلين.

التقلبات المحتملة في أسعار صرف العملات الصينية، الأمريكية، التايوانية، العملة المتداولة في هونغ كونغ.

الحصول على التمويل عند الضرورة لأغراض توظيف المال في النمو أو العمليات.

مخاطر السوق

القبول بالإنترنت وسيطاً إعلانياً مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية.

المقدرة على استقطاب المعلنين إلى موقع «ساينا دوت كوم» في مواجهة المواقع المنافسة.

المقدرة على تأسيس شبكة وافية من المستخدمين لجذب المعلنين.

وسائل موثوقة للتثبت من فاعلية الإعلان على الإنترنت.

الاعتماد على عدد صغير من المعلنين مما يمكّن من إلغاء العقود بموجب إشعار رسمي دون إعطاء مهلة كافية.

زيادة الوعي بالعلامة التجارية لشركة «ساينا دوت كوم» وولاء الزبائن.

هموم الزبائن بشأن الأمان، إمكانية التعويل، تكلفة الإنترنت.

إيجاد وسائل للدفع من قبل الزبائن الذين لا خبرة لهم باستخدام بطاقات الاعتماد.

المقدرة على تقديم عروض جديدة لاجتذاب المستخدمين الجدد والقدماء والاحتفاظ بهم.

المخاطر التنافسية

الضغوط التنافسية التي يكون مصدرها شركات جديدة تدخل السوق مع وجود معوقات بسيطة أمام عملية الدخول إلى الصين التي تضم شركات كبيرة تملك رؤوس أموال كثيرة مثل شركة مايكروسوفت وياهو! وAOL من بين شركات أخرى.

ضغط متناقص على أسعار الإعلان على الإنترنت.

عدم المقدرة على مضاهاة المنتج الجديد للمنافسين وعروض الخدمات بأسلوب مناسب.

المخاطر التقانة

مقدرة ساينا دوت. كوم على تحديث التقانة لدعم الحركة المتزايدة والخدمات الموسعة.

التطوير المستمر للبنية التحتية لوسائل الاتصالات من جانب تشاينانت ChinaNet الشبكة التي تملكها الحكومة الصينية.

غياب وسائل الوصول إلى شبكات بديلة في حال توقف تشاينانت عن العمل.

الحاجة المحتملة إلى تسجيل برمجيات مشفرة لدى السلطات الصينية وتطوير برمجيات جديدة.

المخاطر القانونية والتنظيمية

القيود واللوائح التنظيمية المحتملة المتعلقة بالمحتوى التي تفرضها الهيئات الحكومية الصينية.

غياب الوضوح بشأن شرعية الاستثمار الأجنبي الحالي والمستقبلي في قطاع الإنترنت.

المخاطر المحيطة بالهيكلية التنظيمية التي تفصل ما بين الشركات الصينية الفرعية من أجل التحايل على القيود المفروضة على الاستثمار المباشر الأجنبي.

الحصول على الموافقة فيما يتعلق بالقطع الأجنبي.

سرية قانونية غير مؤكدة للبيئة المحيطة بالخصوصية، التسعير، المحتوى، حقوق الطبع، عدم الثقة ....إلخ.

عدم المقدرة على حماية الملكية الفكرية ضمن النظام القانوني.

المصدر: وثائق الشركة والدراسة التحليلية للمؤلف.

كما كان حاله دائماً

هل ازداد عدم إمكانية التنبؤ بأوضاع العالم ازدياداً أكبر؟ إن ضبابية المستقبل تمثّل بكل وضوح حقيقة من حقائق الحياة في الكثير من الأسواق، بما فيها ما يدعى باقتصادات «بريك» BRIC

(ترمز للأحرف الأولى من أسماء الدول التي تشهد نمواً سريعاً في اقتصاداتها المتطورة وهي: البرازيل، روسيا، الهند، الصين)، وهناك أيضاً أسواق الصناعات التي تعتمد على التقانة المكثفة مثل تقانة المعلومات، أنظمة الاتصالات، الأجهزة الطبية. وقد أكد العديد من المفكرين البارزين المختصين بالتخطيط والإدارة أن الاقتصاد العالمي يمر بتحول عام باتجاه حالة أشد من التوتر وعدم الاستقرار. ويردد الكثيرون من المديرين على حدة هذه التأكيدات، وهم يعتقدون أن إمكانية التنبؤ بأوضاع مؤسساتهم الصناعية الخاصة قد تراجعت في السنوات الأخيرة.

إلا أن البرهان على تزايد عدم إمكانية التنبؤ ليس ببرهان قاطع تماماً، فقد كشفت الدراسات التحليلية الإحصائية لعينات كبيرة من الشركات عن نتائج متناقضة.[10] حيث ترى الدراسات أن هناك برهاناً محدوداً على أن تقلب الأوضاع قد ازداد عبر مجموعة من الصناعات، فيما وجد آخرون أن هناك المزيد من المخاطر بين قطاعات معينة فقط أو على مدى حقبات قصيرة من الزمن. ولم تفلح دراسات أخرى في الكشف عن أي دليل على وجود حالة أشد من عدم الاستقرار أيما كانت. والحقيقة أن عالم الاقتصاد النمساوي جوزيف شومبتر Joseph Schumpeter كان قد صاغ العبارة البليغة التي لا تنسى «التدمير الإبداعي» ليس في التسعينيات وإنما في الأربعينيات من القرن الماضي، ملمحاً إلى أن الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها كانت معنا دائماً. وعلى نحو مماثل كان

أستاذ علم الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker ينكب على شرح التحول من ماضٍ مستقر إلى مستقبل متقلب منذ عشرات السنين.

وبناء على توفر الدليل، فإننا نصل إلى وضع بسيط لكنه مثير للجدل: لقد واجه المديرين وسوف يواجهون «ضبابية المستقبل» دائماً. والواقع أن جوهر الإدارة هو عمل فاعل في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه. وقد تمتعت الاقتصادات، بالتأكيد، بأوقات من الاستقرار النسبي مثل عقود الاقتصاد المخطط له لسنوات الازدهار التي شهدتها الصين والولايات المتحدة بين الأعوام 1950 و1990. إلا أن مراحل التوقف المؤقت هذه في التحرك تمثل الاستثناء بدلاً من القاعدة فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية على مر التاريخ. إضافة إلى ذلك فإن بعض الصناعات مثل قطاع الإنترنت في الصين تعاني ببساطة من تعقيدات أكثر من غيرها، لكن هذه تمثّل اختلافات في الدرجة وليس في النوع.

إذا ماكنت تفترض أن عدم إمكانية التنبؤ تكمن في طبيعة العمل فذاك يقود إلى إثارة سؤال مختلف: لماذا تفترض نظريات كثيرة جداً الضدّ؟ إن العديد من نظريات التخطيط الحالية يفترض أن الأسواق تتجه نحو توازن مستقر، وأن بإمكان المديرين أن يتنبؤوا بالمستقبل بدقة ملحوظة، وبإمكان الشركات الحفاظ على أوضاعها في المستقبل الذي يفتقر للوضوح. فلماذا تتمتع النظريات التي تبالغ في مقدرتنا التنبؤية بمثل هذا التداول الواسع؟

إن أفكار الإدارة مثلها مثل أي منتج آخر؛ تمتلك جانباً للعرض وجانباً للطلب. وهناك على جانب العرض الأكاديميون والمستشارون المتخصصون في الإدارة. وقد انبثق الكثير من التفكير، الذي كان له تأثيره في التخطيط، من البحوث التي أجريت في الولايات المتحدة في العقود التي تلت الحرب العالمية الثانية، وهو زمن مستقر نسبياً في تاريخ الاقتصاد العالمي. وقد تزامنت هذه المدة من الاستقرار الصناعي مع بروز تأثير علم الاقتصاد في التخطيط التجاري للشركات. وعن طريق استمرار افتراض وجود المخاطر أو الحد من مجالها (مثال لتحركات المنافسين في نظرية اللعبة) فقد أوجد علماء الاقتصاد نماذج مصغرة يمكن التعامل معها وحلها بإجراء عملية حسابية.

وعلى جانب العرض، قام الطلبة الذين يدرسون إدارة الأعمال والمديرون التنفيذيون، وبكل حماسة، بقبول نماذج تجعل المديرين يتشربون مستوى عالٍ من المقدرة التنبؤية. وتبنى المديرون نماذج قللت من أهمية دور عدم إمكانية التنبؤ لأن هذه النظريات عززت لديهم الإحساس بالسيطرة. وغرس الاعتقاد بمستقبل يمكن التنبؤ به وبمزايا تنافسية مستدامة في نفوس المديرين الثقة للتحرك، ولكن هذا الإحساس بالسيطرة على المستقبل هو إحساس وهمي في عدة قطاعات من الاقتصاد العالمي ومن ضمنها سوق الصين النشطة. والأسوأ أيضاً هو أن افتراض إمكانية رؤية لا مبرر لها في المستقبل ليس أمراً ضرورياً. وكان رواد الأعمال يتحركون على مر التاريخ

بطريقة حاسمة وفاعلة على الرغم من عدم توفر إمكانية التنبؤ لديهم. وبإمكان المديرين، في الواقع، التقدم بطريقة فاعلة أكثر داخل «ضبابية المستقبل» عندما يدركون عدم مقدرتهم على التنبؤ بالمستقبل. يقدم هذا الفصل، والحقيقة، الكتاب بأكمله مبادئ عملية للتحرك في وجه المخاطر.

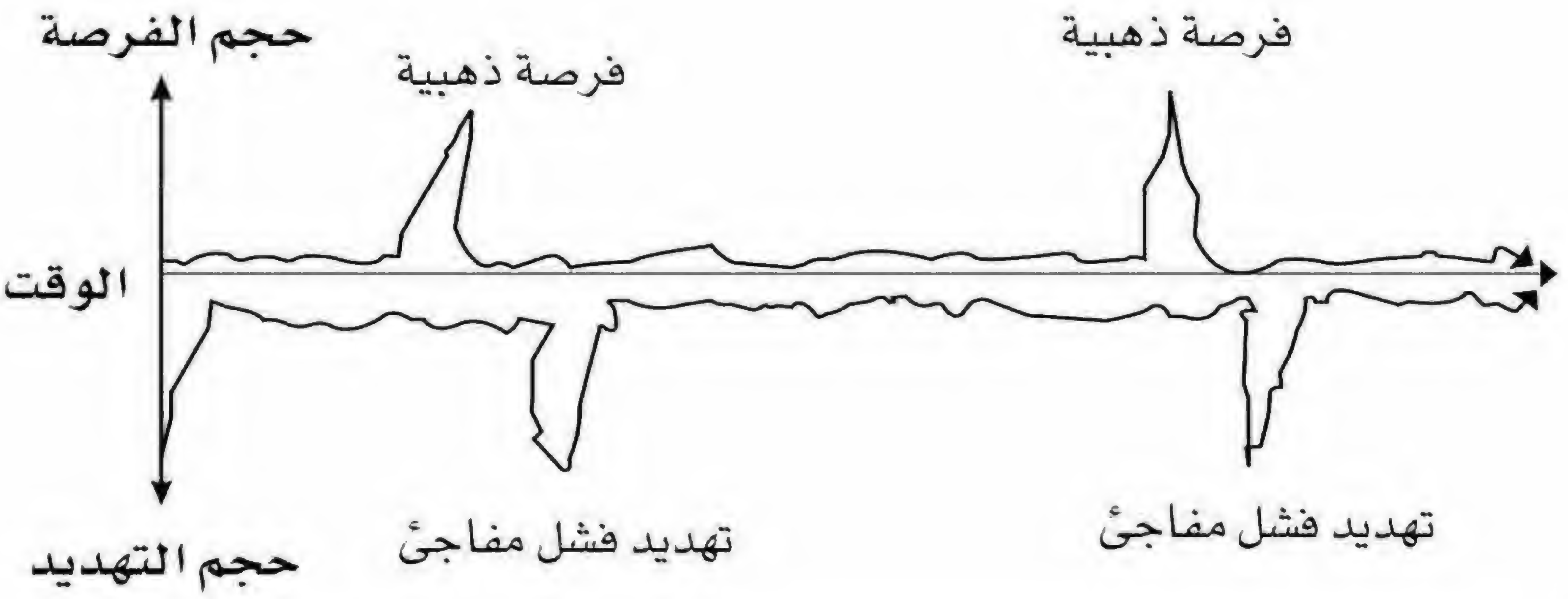
لا بد للمديرين حينما يمضون قدماً داخل «ضبابية المستقبل» أن يتخلوا عن الافتراض القائل: بإنهم يستطيعون التنبؤ بوضوح وعن يقين، وأن يعدوا مشروعاً لخطة مفصلة طويلة الأمد، وينفذوا خطة إستراتيجية في أوقات فراغهم، وأن يحافظوا على ميزتهم التنافسية. ويجب عليهم، بدلاً من ذلك، أن يقبلوا بمحدودية رؤيتهم لما سيحصل. إن التنافس في بيئة لا يمكن التنبؤ بأجوائها أمر مربك يفقد المرء القدرة على معرفة توجهه، لا سيما المديرين معتادين على بيئات أكثر استقراراً إلا أنه إذا ما نظرنا إليها من وجهة المفهوم فإن ضبابية المستقبل تحمل اثنين من المعاني الضمنية؛ أولاً: يولّد الفيض المنتظم للتغيرات غير المتوقعة فرصاً للمنافسين الأذكياء لكي يسيطروا، ثانياً: تهدد هذه التغييرات مصادر الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات الراسخة في الأسواق، وتهدد في بعض الأحيان بقاءها ذاته.

تم تصوير ضبابية المستقبل على نحو واضح ومفصل في الشكل 2-1. في هذا الشكل يقيس المحور العمودي الذي يشير إلى الأعلى حجم أهمية الفرصة في إيجاد قيمة جديدة تصبح ممكنة بفعل حدث خارجي، ويمثل المحور الذي يشير إلى الأسفل أهمية التهديد الذي يمثله حدث

ما فيما يتعلق بالوضع شركة راسخة في السوق، ولمصادرها أو كفاءاتها. وتمثل خطوط الرسم البياني هذين الحجمين بمرور الوقت، مثلما تعمل خطوط آلة رصد الزلازل على قياس شدة الهزات الأرضية. إلا أن مقدار الأهمية في هذا الرسم البياني ليس مقياساً لأهمية الحدث بالمعنى المجرد،

الشكل 2-1

ضبابية المستقبل



وإنما هو مقياس محدد لتأثير حدث ما في فرص المؤسسة لإيجاد قيمة جديدة أو تهديدات تواجه ميزة تنافسية موجودة. وهكذا فإنه من الممكن كثيراً أن حدثاً عالمياً كبيراً، مثل نشوب حرب أو حدوث تغيير في حزب سياسي، لن يسجل كتحول كبير بينما قد تبدو تغييرات خاصة على صعيد الصناعة مثل الابتكارات التقانية أمراً مهماً ومثيراً للقلق لشركة ما، ويتخذ حجماً مبالغاً فيه.

إن أكثر الجوانب أهمية لهذا الرسم البياني هو أن الخطوط سجلات لأحداث تاريخية وليست توقعات لأحداث مستقبلية، فهذه

الخطوط تعمل مثل آلة رصد الزلازل على تسجيل أحداث الماضي بدلاً من التنبؤ بالمستقبل.

ويُدرك المديرون العاملون في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها أن فرص النجاح والفشل ممكنة ولكنهم لا يستطيعون أن يتنبؤوا بدقة بنمطها المحدد وبتوقيتها وحجمها. فعندما استهل وانغ، مثلاً، حياته العملية في منطقة زهونغ غوانكون في عام 1988، لم يكن بمقدوره تخيل الفرص المعروضة من جانب الإنترنت ولا كان بمقدوره التنبؤ بأن عمله قد يكون مهدداً يوما ما بدخول شركات مثل ياهو!، التي لم تكن موجودة في ذاك الوقت. وبالتأكيد، كان سيعلم بحس عام إلى حد ما، أن المستقبل يحمل فرصاً للنجاح والفشل، ولكن ومن دون معرفته بنمطها المحدد لم يكن بإمكانه التخطيط في المستقبل البعيد لاغتنام هذه الفرص واتخاذ الحيطة والحذر في وجه تلك التهديدات. وتبرز ضبابية المستقبل التحدي الأساسي للإدارة -التحرك الفاعل في وجه مستقبل لا يمكن التنبؤ به. ويتناقض هذا الرأي أيضاً مع الأفكار التي تتناول موضوع الوقت المتضمنة في نظرية التخطيط الإستراتيجي الثابتة (راجع الإطار الذي يحمل عنوان «النظرة المحصنة للوقت»).

الفرص الذهبية

إن مايبشر بالخير للأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها هو أنها توجِد فرصاً جيدة. ونحن نُعرِّف الفرصة بوصفها خليطاً حديثاً من الموارد التي تسد حاجة لم تلبَّ للسوق، وتوجد قيمة زائدة عن التكلفة

للحصول على فوائد الموارد الضرورية.[11] وتشبه الفرص المواتية أطباق الطعام الجديدة التي تجمع مكونات (أي الموارد) تستخدم وصفات طعام جديدة (أي جمع أصناف مبتكرة) لتلبية أذواق الذين يتناولون الطعام في المطاعم (أي حاجات لم تلبّ للأسواق). إن التشابه المتعلق بعملية الطهي لا يوضح فقط جوهر الفرصة وإنما يوضح أيضاً مصادر الفرص الجديدة.

الرؤية الحصينة للوقت

لكي نفهم ماهية الاختلاف المحيط بضبابية المستقبل دعونا نبدأ بعرض موجز وسريع للتفكير الإستراتيجي.[12] إن الغرض من أي عمل، وفق النظرية الإستراتيجية، يتكون من ثلاثة أجزاء: إيجاد قيمة، الاستحواذ عليها، الاحتفاظ بها في المستقبل. وتقوم الشركات بإيجاد القيمة عن طريق إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي تساوي قيمتها أكثر من كلفة المعطيات اللازمة. ويمكن توزيع هذه القيمة بشتى الطرق بالتأكيد -للزبائن على نمط أسعار أقل مثلاً، أو على نمط ضرائب تدفع للحكومة. إلا أن نظرية إستراتيجية العمل تركز على كيفية استحواذ الشركات على (أو وفق المصطلحات الفنية اعتمادها لـ) القيمة التي توجدها. أخيراً تفترض نماذج إستراتيجية العمل السائدة أن الشركات توجد القيمة عن طريق تأسيس ميزة تنافسية تفرقها عن الشركات المنافسة، وبذلك تتيح لها أن تحافظ على عملية إيجاد القيمة والاستحواذ عليها في المستقبل.

وتوصي الآراء السائدة بصدد الإستراتيجية أن يقوم المديرون التنفيذيون في بادئ الأمر بتحديد سوق مجزية ومغرية تتيح جني أرباح عالية في المستقبل لأن العقبات القائمة أمام الدخول -مثل اللوائح التنظيمية الحكومية أو توفيرات الحجم- تُبقي الشركات المزاحمة في وضع يائس[13]. ثم يعمل المدراء بعد ذلك على بناء الدفاعات من أجل تحصين مركزهم وتعزيز وضعهم. وتعمل هذه الدفاعات، بدورها أيضاً وبطريقة مثالية، على تأمين الحماية في وجه العملاء أو الموردين الذين يمارسون نفوذاً كبيراً جداً ويتسببون في تقلص الأرباح. وإذا ما عدنا إلى التعبير المجازي العسكري، فإن هذا النهج يشبه العثور على تلة عالية (أي الوضع المغري للسوق) وتحصينها بأسلاك شائكة وأبراج المدافع الرشاشة للدفاع عن الحصن من الهجمات التي تشن من كل الجوانب. وبإمكان المديرين التنفيذيين تأمين وضعهم عن طريق تأسيس موارد وكفاءات[14]. فالموارد تمثل مصادر قوة تسيطر عليها الشركة وقد تكون مادية ملموسة (أي المصانع المتخصصة، العقارات الأساسية) وغير ملموسة (أي علامة تجارية معروفة جداً أو علاقة جيدة مع الحكومة المحلية أو التقانة التي تحمل براءة اختراع أو قناة توزيع ثابتة). ولا تشير الكفاءات بالمقابل إلى ما تملكه شركة ما، وإنما إلى ما تحققه من نجاح في العمل[15]. وتفترض هذه النظرة إلى التخطيط ضمنياً رؤية للوقت حيث يستطيع رواد الأعمال والمديرون التفكر في المستقبل، وتحديد وضع سيكون مغرياً لسنوات (أو لعقود) قادمة. وبناء على نظرتهم المتبصرة فإنهم يقومون بوضع خطة لتأسيس الموارد أو

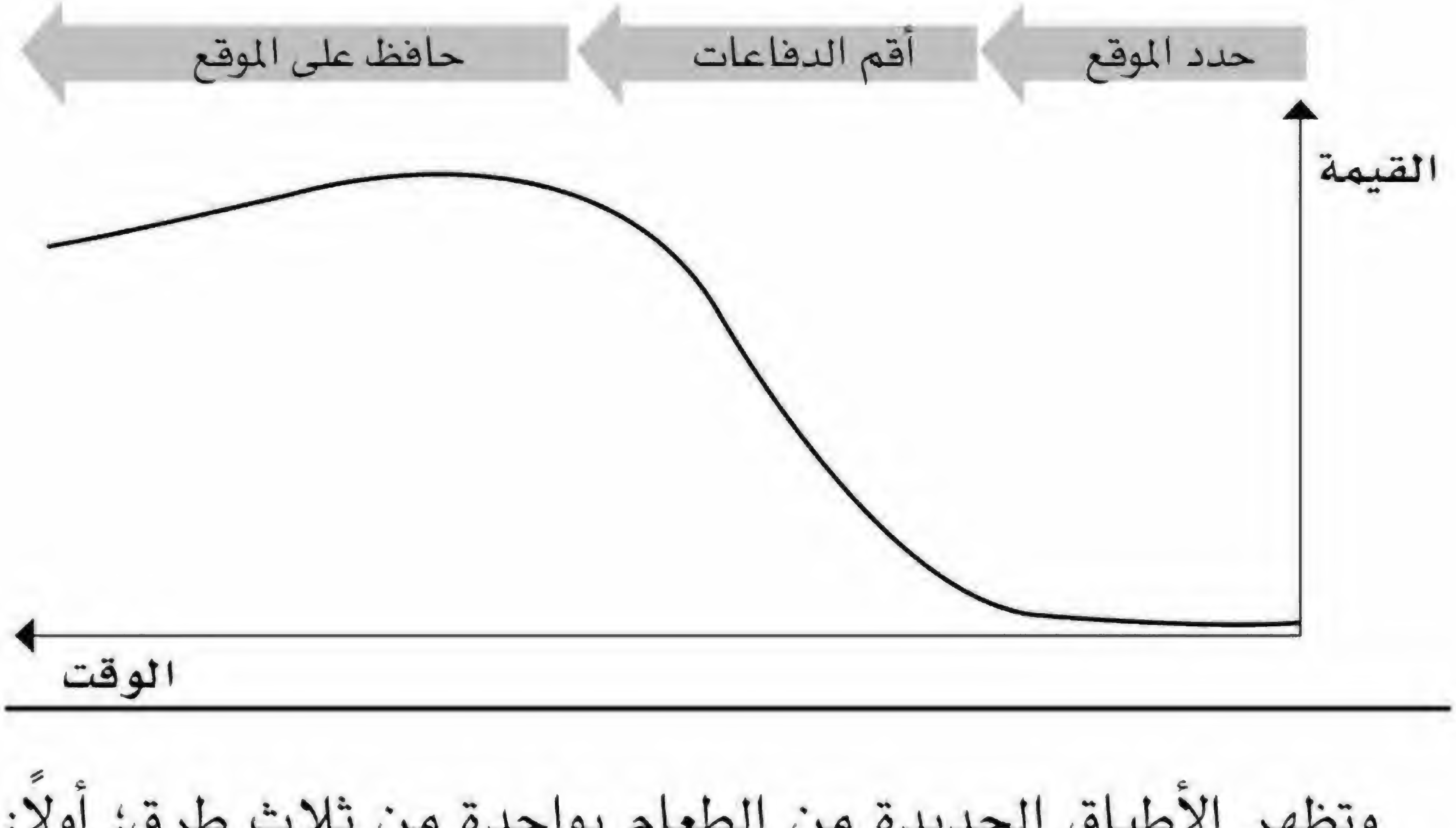
إيجاد الكفاءات المطلوبة لحماية وضعهم ومركزهم[16]. وهم يعملون بعد ذلك على تنمية هذه الموارد والكفاءات بطريقة منتظمة. وتتطور التفاصيل التي يضعونها للخطة بمرور الوقت، بالطبع، لكنها تتبع المسار العريض الذي تم عرضه في البداية. وعندما يضعون مركزاً تحت المراقبة ويقومون بتحصينه، يركز المديرون من ثم على الاحتفاظ بمركزهم داخل المستقبل غير الواضح (يصور الشكل 2-2 هذه العملية عبر الرسم البياني).

على الرغم من أن كثيراً من الناس يعدون هذه النظرة إلى الوقت أمراً مسلماً به، فإنها قائمة في الحقيقة على بعض الافتراضات القوية جداً (والمشكوك فيها)[17]. أولاً: تفترض الرؤية الحصينة للوقت أن بإمكان المديرين التنبؤ بالمستقبل بدقة كافية لتقرير أي وضع أو موارد سوف تكون ذات قيمة في المستقبل. وكلما طالت الفترة اللازمة لإيجاد الموارد أو الكفاءات ازدادت أهمية دور النظرة المتبصرة. وتفترض الرؤية الحصينة أيضاً أنه عندما يتم وضع مركز مغرٍ تحت المراقبة وترسيخ الموارد أو الكفاءات، فإن بالإمكان جعلها مستدامة باتجاه المستقبل. وتشير فكرة الاستدامة ضمناً إلى أن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل تكون عن طريق استقراء الحاضر[18]. ويفترض هذا الإطار بالتأكيد أن عملية التزاحم واستبدال هدف التنافس بالأساليب يؤديان إلى تناقص القيمة بمرور الوقت، غير أن هذا الأمر يكون تدريجياً وقابلاً للتنبؤ كذلك. وتُعرض التغييرات المتقطعة بوصفها نماذج عن أحداث نادرة جداً تسبقها وتتبعها أوقات طويلة من التوازن[19].

إن الرؤية الحصينة للوقت، التي تستقرئ الحاضر المعروف باتجاه المستقبل بديهية جداً إلى درجة أنه غالباً ما يكون من الصعب تخيل مفاهيم أخرى للزمن. إلا أنه بالإمكان صياغة نموذج للوقت في عدة أنماط بما في ذلك المرور المنتظم للزمن (مثال صوت الساعة)، الدورات المتكررة (مثال فصول السنة)، دورات الحياة التي تمر عبر مراحل ممثَّلة بنحو واضح (مثال تقدم الناس عبر مرحلة الشباب، المراهقة، النضج، الانحدار).[20] وتمثل ضبابية المستقبل بديلاً مفيداً للرؤية الإستراتيجية للوقت التي تساعد رواد الأعمال والمديرين على مواصلة التقدم وتحقيق النجاح والازدهار في أسواق معقدة ونشطة ومتفاعلة.

الشكل 2-2

النظرة الحصينة للوقت



وتظهر الأطباق الجديدة من الطعام بواحدة من ثلاث طرق؛ أولاً: يُوجِد حدوث التغير في الأذواق طلبات جديدة. فقد حفزت شعبية النظام

الغذائي الذي يحوي على مقادير ضئيلة من الكاربوهيدرات والمسمى آتكنز Atkins، مثلاً، حفزت شهوة الملتزمين بتطبيقه على الحصول على وصفات طعام تشمل معجنات تحوي مقادير ضئيلة من الكاربوهيدرات. ثانياً: تظهر أطباق جديدة عندما تظهر مكونات جديدة على الساحة. وعلى سبيل المثال، أثار إدخال نبات الطماطم إلى أوربة في القرن السادس عشر، ثورة في المطبخ الإيطالي. أخيراً تظهر أطباق جديدة عندما تولّد شرارةٌ إبداعية خليطاً مبتكراً من موارد موجودة لمعالجة مشكلة جوع موجود. مثلاً، ينسب إلى النبيل الإنكليزي إيرل ساندويتش Earl Sandwich الفضل في الجمع بين الخبز واللحم في طبق الطعام الذي يحمل اسمه حتى يتمكن من تناول الطعام من دون أن يقطع عملية ممارسته للعبة القمار. لقد كان الخبز واللحم والقمار جميعهم في كل مكان منذ آلاف السنين، ولكن إيرل ساندويتش حظي بالتقدير لقيامه بالجمع بين الاثنين الأوليين بطريقة تتيح له الحصول على المزيد من الثالث.

ومثلها مثل أطباق الطعام الجديدة، تظهر الفرص الجديدة بطريقة مشابهة نتيجة حصول تغيرات في الرغبات المفضلة لدى الزبائن، وتوفر موارد جديدة، والجمع مابين الموارد الموجودة بطريق مبتكرة وجديدة. إن ما يبعث على السرور بشأن الأسواق المفعمة بالنشاط كالسوق الصينية هو أن التحولات التي تحدث في الإطار الأوسع التي تحد من إمكانية التنبؤ تدفع أيضاً إلى ظهور أفضليات جديدة للزبائن وتوفر موارد جديدة تؤدي إلى إيجاد الفرص المواتية. لقد قلص تحول الصين إلى اقتصاد السوق وانفتاحها على الغرب، بنحو سريع، من

إمكانية التنبؤ مقارنة مع الحقبة التي كانت عملية التخطيط تتم عبرها بإشراف الدولة. إلا أن هذه التغيرات في الإطار الأوسع أدت أيضاً إلى زيادة الدخل المتيسر للمستهلكين، ورفع مستوى التطور التقني، ووفرت لرواد الأعمال من أمثال وانغ المدخل إلى موارد لم يكن الحصول عليها ممكناً في السابق بما في ذلك الأرصدة الأجنبية والتقانة الغربية والخبرة والعلاقات التي يملكها أصحاب رأس المال المخاطر مثل ماو. يلخص الجدول 2-2 بعض مصادر الفرص الجديدة.

ولا تنشأ كل الفرص بنحو متساوٍ؛ فالشركات في الأسواق التي تشهد تغيرات سريعة مثل السوق الصينية تواجه سيلاً منتظماً من الفرص الصغيرة ومتوسطة الحجم، وتوجد فيها فرص واحتمالات دورية لإيجاد قيمة كبيرة. ولا يقتصر نموذج التغيرات الصغيرة المتكررة التي توجد فيها تغيرات دورية كبيرة على أوساط الشركات والأعمال، وقد تبين بنتيجة البحث الذي أُجري على الأنظمة الديناميكية النشطة أن تكرار التغيرات مرتبط تناقصياً بمدى حجمها وأهميتها عبر مجموعة متنوعة من الأنظمة المعقدة[21]. إننا نستخدم مصطلح «الفرصة الذهبية» لوصف المناسبات نادرة الحدوث التي لا تتكرر كثيراً حينما تتمكن شركة ما من إيجاد قيمة كبيرة في مدة قصيرة من الوقت. تذكر أن وانغ أسس شركة BSRS بوصفها شركة للبرمجيات - وواجهته، بالتأكيد، الكثير من الفرص لزيادة العائدات عن طريق بيع برامج الحاسوب. إلا أن اللحظة التي حددت الاتجاه، في تاريخ الشركة، جاءت عندما قام وانغ، وبتوجيه من مستشاريه، باغتنام الفرصة غير المتوقعة

التي برزت مع الإنترنت. وبذلك سعت شركة «ساينا» وراء العديد من الفرص الصغيرة ومتوسطة الحجم ولكن خدمات الرسائل القصيرة أثبتت أنها الفرصة الذهبية للشركة.

الجدول 2-2

مصادر وأمثلة عن الفرص الجديدة المؤاتية

الحاجات الجديدة للزبائن	الموارد الجديدة المتاحة
تغييرات في علم الاقتصاد الشامل	تقانة جديدة
• تحفز نسب الفائدة المنخفضة طلباً جديداً على الإسكان.	• يُمكّن الإنترنت والإرسال الهاتفي للأجهزة الخلوية من تقديم خدمات جديدة.
الاتجاهات الديمغرافية (السكانية)	تحرر الخصخصة الموارد
• يزيد السكان المتقدمون في السن من الطلب على الأجور التقاعدية.	• تبيع الحكومة الصينية حصصاً في منشآت مملوكة سابقاً للدولة.
تغيرات في أفضليات المستهلكين	عولمة أسواق الموارد
• يزيد الوعي الصحي الطلب على المكملات الغذائية والمياه المعبأة.	• تلزيم عمليات الإنتاج للصين.
تحولات تنظيمية	**مجموعات جديدة من الموارد الموجودة**
• يزيد الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق من الدخل المتيسر والطلب على منتجات جديدة.	نموذج عمل جديد. • شركة «ساوث ويست إيرلاينز» للطيران. • تحسينات في سلسلة الإمدادات.

تنشأ الفرصة الذهبية عندما تسمح مجموعة من الظروف لشركة ما أن يكون لها تأثير كبير في سوقها مع وجود موارد محدودة نسبياً. ويساعد الاختلاف ما بين القوة والتأثير على توضيح هذه النقطة.

فالقوة تشير إلى مقدار الطاقة المبذولة، بينما يصف التأثير المفعول الذي تحدثه طاقة مطبقة على جسم آخر. وقد يختلف التأثير الناتج عن مستوى معين من القوة المبذولة؛ فالقوة نفسها، مثلاً، المستخدمة في سلسلة من الترتيبات الصغيرة سيكون لها تأثير أخف من ضربة واحدة موجهة في المكان الصحيح عند نقطة ما وفي الوقت المطلوب. ولعرض مثال آخر، بإمكان وكزة خفيفة أن توقع شخصاً ما أرضاً عندما يكون فاقداً لتوازنة، في حين أنه لن يكون لها أي تأثير إذا ما كان ذلك الشخص قد ثبت قدميه في وضعية الاستعداد لتلقي أي شيء. وبالإمكان تخيل الفرصة الذهبية بوصفها مدة من الوقت عندما يتيح المحيط الخارجي استخدام الموارد لإحداث تأثير غير متناسب في السوق. وقد كانت شركة BSRS قادرة على إحداث تأثير كبير لأنها استثمرت الموارد في اللحظة التي كان فيها سوق الإنترنت تتهيأ للانطلاق، وقبل أن تكون أي شركة منافسة قد عززت مواقعها كشركة رئيسة في السوق. وقد كانت الموارد ذاتها المستثمرة قبيل أن تكون السوق جاهزة، أو بعد بروز شركة تتصدر السوق، ستعطي تأثيراً طفيفاً. (يناقش الفصل 7، «اجعل خيارك النجاح» الظروف المساعدة التي تفضي إلى إحداث تأثير كبير بالاستعانة بموارد محدودة).

تهديدات الفشل المفاجئ

الفرص الذهبية هي بمثابة الأنباء السارة للأسواق المضطربة مثل السوق الصينية، غير أن التهديدات بالفشل المفاجئ هي الأنباء السيئة. فتهديد التوقف المفاجئ للعمل يمثّل صدمة بيئية كبيرة تنذر

بالقضاء على أعمال ومشروعات الشركة. والتهديدات، مثلها مثل الفرص، تختلف في حدتها، مع وجود الخطر الأكبر الدوري في الكثير من الأمور المزعجة الأصغر. وتأتي تهديدات الفشل المفاجئ في مجموعات متنوعة. فالتهديدات قد تحفز الطلب على منتجات بديلة (مثال، مواقع السفر على الإنترنت في مواجهة وكالات السفر)، تقليص عقبات الدخول (مثال، انفتاح الصين على دخول الشركات الأجنبية المنافسة مجال الصناعة المصرفية المحلية)، التقليل من قيمة الموارد بتغيير السياق الذي تستخدم فيه هذه الموارد (مثال، قلص دخول شركات منافسة بتكاليف رخيصة وميزات متكافئة من قيمة مراكز شركات النقل القديمة والطائرات الضخمة)[22].

وتنشأ تهديدات التوقف المفاجئ للعمل عموماً مثلما تنشأ الفرص الذهبية من التغيرات التي تحدث في الإطار الأوسع خارج سيطرة المستثمر أو منظم المشروع. خذ في الحسبان مصير شركة «إنفوهايواي» Infohighway وهي من أوائل الشركات الرائدة في مجال الإنترنت في الصين. وفي بداية عام 1996 كانت هناك لوحة إعلانية في منطقة زهونغ غوانكون تتساءل: «كم تبعد الصين عن الإنترنت؟» وكان الجواب -1,500 متراً- يشير إلى المسافة بين موقع اللوحة والبناء الذي يشكل مقر شركة إنفوهايواي. وقد كانت المساواة ما بين شركة إنفوهايواي ودخول الصين إلى الإنترنت ادعاءً معقولاً في عام 1996 عندما كانت الشركة تمثل أفضل علامة معروفة على الإنترنت في البلاد، وبدا من المرجح أنها ستحتل المركز الرئيس في سوق الإنترنت في الصين. وكانت

شركة «إنفوهايوي» وأسوة بشركة «ساينا» قد تأسست على يد عالمة في التقانة ذات شخصية ساحرة. كانت سوكسين زهانغ قد تخرجت عام 1986 من جامعة الصين للعلوم والتقانة (USTC) ذات المكانة الرفيعة، حيث عملت رئيسةً لاتحاد الطلبة في المؤسسة التعليمية التي كان العنصر الغالب فيه من الذكور. وقد اكتشفت الإنترنت أثناء قيامها برحلة إلى الولايات المتحدة في عام 1994 (قبل وانغ بعام واحد) وأسست شركة «إنفوهايواي» في العام نفسه لتكون مزوداً لخدمات الإنترنت. أتاحت «إنفوهايواي»، التي تم إنشاؤها بنفس طريقة إنشاء موقع America Online «أمريكا أونلاين»، للمشتركين الصينيين التواصل مع الإنترنت باستخدام جهاز وصل الحاسوب بالخط الهاتفي لنقل البيانات بسرعة كبيرة للوصول إلى محتوى الأخبار وغرف المحادثة حتى بعض مواقع الشبكة العنكبوتية الموجودة وراء البحار. وفي عام 1996 جمعت زهانغ ما يقرب من (6) ملايين دولار في تمويل مالي مقدم من مجموعة كسينغ ما، وهي تكتل شركات مملوكة من الدولة تملك أموالاً طائلة (ومرة ثانية، كان ذلك قبل عام واحد من قيام وانغ بجمع مبلغ مماثل) ودخلت في السنة التي تلت في تحالف مع شركة «مايكروسوفت».

واجهت شركة «إنفوهايواي» تهديداً لنموذج عملها كمزود لخدمة الإنترنت في عام 1997 عندما أعلنت وزارة البريد والاتصالات (MPT) عن استثمار (850) مليون دولار تقريباً في شبكة «169» التي قصد بها توسيع فرص استعمال الإنترنت في الصين. وقد دخلت الشبكة الجديدة في منافسة عالية مع شركة «إنفوهايواي» وعرضت رسوماً أرخص بكثير

للوصول إلى الإنترنت بهدف الحث على تبني التقانة الجديدة، ولقيت الدعم من وزارة تديرها الدولة ذات ميزانية كبيرة وتحتكر وضع القواعد التنظيمية والضوابط الخاصة بوسائل الاتصالات. وقد كانت هناك دلالات بأن نموذج العمل الذي يتبعه مزود خدمة الإنترنت قد يكون معرضاً للخطر في الصين منذ عام 1996 على الأقل، ليس بسبب الدخول الممكن لوزارة البريد والاتصالات على الإنترنت فقط، وإنما أيضاً لأن الإصدارالأولي الذي طرحه موقع «ياهو!» في شهر نيسان من ذاك العام ألمح إلى أن البوابات هي موجة المستقبل. وبينما لجأت شركات رائدة أخرى مثل «سوهو دوت. كوم» إلى تغيير نموذج عملها من تزويد خدمات الإنترنت إلى ضم بوابة اعتباراً من مطلع عام 1996، كانت «إنفوهايواي» بطيئة في التعامل مع ما يتهدد مصيرها فجأة، وينذر بعواقب وخيمة. وبحلول عام 1999، كانت شركة «إنفوهايواي» قد خسرت موقع الصدارة التي احتلتها في البداية وخرجت من قائمة أفضل عشر شركات مميزة للإنترنت في الصين. وهوت في العام الذي تلاه إلى المرتبة (131) وسرعان ما أصبحت متواجدة كذكرى بعد ذلك فقط.

الانتظار النشط

ربما يكون أكثر المعاني الضمنية أهمية لضبابية المستقبل هو أن المديرين ورواد الأعمال لا يستطيعون فرض إرادتهم على المستقبل في أسواق معقدة ونشطة ومتفاعلة. هم لا يستطيعون أن يثيروا فرصة ذهبية في الذهن فقط؛ لأن عملهم القائم آخذ بالانهيار. هم لا يستطيعون جعل الفرص الذهبية تظهر على أساس ربع سنوي منتظم لأن حملة

الأسهم في شركتهم يطالبون بزيادات يمكن التنبؤ بها في العائدات والأرباح. هم لايستطيعون تأخير تهديد التوقف المفاجئ للعمل لأن شركتهم غير مستعدة استعداداً فاعلاً للنجاة من العاصفة. ماذا إذاً بإمكان المديرين ورواد الأعمال أن يفعلوه للتعامل مع ضبابية المستقبل وتعقيدات الوضع؟. إن الفرصة غالباً ما تعرف على أنها الالتقاء مابين الاستعداد والظروف المؤاتية بينما تنجم الكارثة عن اصطدام شركة غير مستعدة بتهديد غير مرئي. إن أوجه الاختلاف ما بين المستثمرين الناجحين وغير الناجحين الذي أجرينا دراسات بشأنهم في بحثنا كانت لها علاقة كبيرة بما كانوا يفعلونه في أوقات الهدوء النسبي بمقدار ما كانت لها علاقة بما كانوا يفعلونه عندما كانوا يواجهون تهديدات فشل مفاجئ أو فرص نجاح ذهبية.

نحن ننهي هذا الفصل بالحديث عن فكرة الانتظار النشط الذي يتألف من التوقع والاستعداد، واغتنام الفرص بسرعة والتعامل مع التهديدات التي لا يمكن التنبؤ بنمطها وحجمها أو توقيتها ولا السيطرة عليها. وللانتظار النشط عدة عناصر سوف نسهب في الحديث عنها في جميع أجزاء هذا الكتاب بما في ذلك عملية استطلاع المستقبل من أجل توقع التهديدات والفرص الناشئة (الفصل 3)؛ إنشاء خزينة حرب من الموارد المالية والبشرية التي يمكن استخدامها في وجه الاحتمالات الطارئة والحوادث غير المتوقعة والمتعددة (الفصلان 5 و7)؛ إرساء الآليات وعملية التنظيم لاقتناص الفرص والرد على التهديدات بسرعة (الفصول 4 حتى 8)؛ تبني أسلوب القيادة

المناسب لعالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه (الفصل 9). وحسبُنا القول في الوقت الراهن أنه يجب على المديرين العاملين في عالم لا يمكن التنبؤ به أن يدركوا أن جزءاً مهماً من عملهم يتألف من الانتظار بنحو نشط، ظهور تهديدات تستهدف مصير شركاتهم فجأة، ظهور الفرص الذهبية التي هي وإلى حد كبير خارج نطاق مقدرتهم على التنبؤ أو السيطرة، ومع ذلك فإنها تظل مهمة وحاسمة من أجل نجاحهم وبقائهم.

الخلاصة

يجب على رواد الأعمال والمديرين عندما يتعاملون مع ضبابية المستقبل أن يتخلوا عن الرؤية الحصينة للوقت وأن يقبلوا بحالة عدم إمكانية التنبؤ الكامنة في طبيعة الأسواق المعقدة والنشطة والمتفاعلة. ويمثل الانتظار النشط نهجاً للبقاء والنجاح والازدهار في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه. وقد تم تلخيص الدروس الأساسية لهذا الفصل في اللائحة الآتية. أما الفصل القادم فيصف كيفية استطلاع مستقبل لا يمكن التنبؤ به، ويوضح وجهات نظره بالتوقف عند قصة شركة «تينغ هسين»، الشركة الرائدة في سوق «النودلز» -الشعيرية سريعة التحضير- في الصين.

- **ضبابية المستقبل** تشير إلى عدم إمكانية التنبؤ الكامنة في الأسواق المعقدة (أي إن العوامل المتعددة تؤثر في أداء الشركة) النشطة (أي إن العديد من هذه المتغيرات غير مؤكدة ومتقلبة

كل بمفردها) ، ومتفاعلة (أي تتفاعل المتغيرات مع بعضها بعضاً لتوجد نتائج غير متوقعة). ويُبرز مصطلح «ضبابية المستقبل» إمكانية الرؤية المحدودة للمديرين اتجاه المستقبل.

- **الرؤية الحصينة للوقت** هي الأساس للنماذج السائدة من إستراتيجية العمل. ووفقاً لهذه الرؤية بإمكان المديرين أن يتفكروا في المستقبل، وأن يحددوا وضع صناعة ما سوف تصبح محط استقطاب لسنوات قادمة، وأن يؤسسوا الموارد والكفاءات بطريقة منهجية من أجل تدعيم الوضع ثم العمل على الحفاظ على ميزتهم في المستقبل الذي يفتقر للوضوح. وتفترض هذه الرؤية أن بإمكان المديرين التنبؤ بالمستقبل بدقة وبطريقة مؤكدة وأنه عندما يتم تعزيز وضع ما، فإن بالإمكان، ويجب أن يجري، الحفاظ عليه في المستقبل.

- **الفرصة الذهبية** تشير إلى مناسبة حينما يكون بمقدور شركة ما إيجاد قيمة كبيرة في مدة قصيرة من الوقت، وتنشأ الفرص الذهبية عن الأولويات الجديدة للزبائن، والموارد المتاحة حديثاً، ومجموعات مبتكرة من الموارد الموجودة القديمة. وتوجِد التغيرات في الإطار الأوسع أولويات جديدة وموارد مجانية وهي التي بدورها توجد فرصاً جديدة.

- **تهديدات الفشل المفاجئ** تمثل صدمات بيئية كبيرة تنذر بالقضاء على عمل شركة راسخة قديمة. وتختلف تهديدات التوقف المفاجئ

للعمل عن مخاطر أكثر تكراراً لجهة حجمها، وهي تهدد مقدرة شركة ما على إيجاد القيمة والاستحواذ عليها والاحتفاظ بها.

- **الانتظار النشط** يقوم على توقع الفرص المواتية والاستعداد لها وللتهديدات التي لا يستطيع المدير التنبؤ بها تماماً ولا السيطرة عليها.

الفصل الثالث

استطلع المستقبل

جادل الفصل الأخير في أن على رواد الأعمال والمديرين تغيير رؤيتهم للمستقبل من أجل التنافس بفاعلية في أسواق لايمكن التنبؤ بأوضاعها. ولا بد لهم من أن يتخلوا عن اعتقادهم المريح بأنهم يستطيعون التفكر بدقة في المستقبل وأن يعملوا بدلاً من ذلك على تبني رؤية مكشوفة للوقت تنشأ فيها فرص وتهديدات بسيطة ضمن فيض منتظم توجد فيه فرص نجاح ذهبية دورية وتهديدات بالفشل وتوقف مفاجئ للعمل. وينشأ نجاح الشركات في بيئات لا يمكن التنبؤ بأجوائها، وفي جزء كبير منه، من مقدرة الشركات على توقع الصدمات الكبيرة والرد عليها بطريقة أكثر فاعلية وأسرع من رد الشركات المنافسة.

ولكن كيف بإمكان المديرين أن يُسيروا أعمالهم بفاعلية في مثل هذا العالم الذي لايمكن التنبؤ به. إن هذا الفصل يجادل في أن على المديرين أن يقوموا بتنظيم عمليات استطلاع للمستقبل. ويوضح استطلاع المستقبل آلية إجراء مسح لبيئة معقدة ومتقلبه وتكوين خريطة ذهنية للوضع الناشئ من أجل العمل بطريقة أفضل على توقع التهديدات والفرص الناشئة. وعلى

رواد الأعمال والمديرين الذين يتنافسون في سوق تشهد تغييرات سريعة أن يتحركوا بناء على خريطة الوضع الناشئ هذه، بدلاً من الاعتماد على خطة معدة سلفاً لاسيما خطة يصوغها طاقم إداري يعمل في مقر بعيد. نحن نوضح فوائد استطلاع المستقبل باستخدام قصة شركة تينغ هسين، إحدى شركات الأغذية الرائدة في الصين، ونختم الفصل ببعض الخطوات الملموسة التي يستطيع المديرون ورواد الأعمال اتخاذها من أجل إجراء استطلاع فاعل لمشروعاتهم وأعمالهم الخاصة.

شركة تينغ هسين وبروز العلامة التجارية «ماستر كونغ»

بحلول عام 2004 كانت شركة تينغ هسين قد أحرزت سابقاً تقدماً ملحوظاً باتجاه تحقيق رؤيتها أن تصبح المجموعة الغذائية الرئيسة في الصين العظمى[1]. وحصدت شركة تينغواي -وهي شركة فرعية تابعة للمجموعة مدرجة في البورصة، وتُجري تعاملات تجارية في سوق هونغ كونغ للأوراق المالية- عائدات في عام 2003 بمبلغ 1.3 مليار دولار وبلغت قيمة مشروعاتها 1.9 مليار دولار[2]. وكانت شركة تينغواي ومقرها مدينة تيانجين تدير العلامة التجارية ماستر كونغ Master Kong (إحدى أفضل العلامات التجارية الاستهلاكية المعروفة في الصين) وشبكة توزيع واسعة شملت 344 مكتباً للمبيعات تقدم خدماتها إلى نحو خمسة آلاف شركة بيع بالجملة وخمسين ألف شركة بيع بالتجزئة في كل أنحاء جمهورية الصين الشعبية. وفي نهاية عام 2003 احتلت تينغواي الصدارة في السوق الصينية في إنتاج النودلز سريعة التحضير

بامتلاكها 44 بالمئة من حصة السوق في القيمة الشرائية؛ الشاي الجاهز للشرب، بحصة سوقية بلغت 47 بالمئة؛ البسكويت الرقيق الهش بنحو ربع السوق. وبالإضافة إلى حصتها في شركة تينغواي، كانت مجموعة تينغ هسين تدير أيضاً شركة واي تشوان (ثاني أكبر شركة للأغذية في تايوان) فضلاً (وكذلك) شركة هاي مارت Hymart (وهي سلسلة من المتاجر الضخمة والمجمعات التجارية في الصين) وشركة باي ناو Buynow (وهي شركة كبيرة للبيع بالتجزئة في بيجين وتختص ببيع الحواسيب الشخصية) وديكوس DICOS (وهي سلسلة مطاعم وجبات سريعة تملك أكثر من مئتي محل تجاري في الصين).

الأصول المتواضعة لمجموعة تينغ هسين

لا شك أن احتلال مجموعة تينغ هسين لموقع الصدارة في السوق أمر مثير للإعجاب بكل المقاييس، ولاسيما في ضوء دخول المجموعة أخيراً في سوق الأغذية في الصين -باعت تينغ هسين أول علبة من النودلز في شهر آب من عام 1992. ولم تكن الهجمة باتجاه الطعام الصيني المُعلب منطلقة من موقع قوة، وإنما جاءت جهداً دفاعياً أخيراً للتحرك في السوق المزدهرة للبر الرئيس للبلاد بَذَله أربعة إخوة من أصول تايوانية. وتعود جذور تينغ هسين إلى معمل تينغ هسين للزيوت الذي أسسه هيدي وي في منطقة تشانغهوا الريفية في تايوان عام 1950. وتقع تشانغهوا إلى الغرب الأوسط من تايوان وتعرف أنها «مخزن قمح تايوان». وكانت الورشة الصغيرة لهيدي وي تصنع زيت الطهي، وانضمت بناته الثلاث وأبناؤه الأربعة إلى العمل الذي تقوم به الأسرة

عقب إتمامهم لدراستهم الثانوية مباشرة. وكان لكل واحد من أبناء وي وظيفة محددة، تتراوح ما بين الاعتناء بقدر الزيت إلى الإشراف على العمليات المتتالية لعصر البذور لاستخراج الزيوت منها. كان هيدي وي مديراً صارماً مقتصداً. وكان الأولاد يتذكرون لاحقاً أنه إذا ما أفلت أحدهم بذرة من بذور الزيت على الأرض من دون أن يلتقطها، يقدم والدهم على قرص آذانهم عقاباً لهم على إهمالهم.

عندما توفي هيدي وي إثر نوبة قلبية في عام 1978، أصيب الأولاد بالذهول لدى علمهم أن الديون والالتزامات المترتبة على الشركة التي بلغت 317,000 دولار كانت تعادل الأصول والموجودات، الأمر الذي لم يترك لهم أي رأس مال لإنشاء الشركة. «كان علينا أن نبدأ من الصفر». هذا ما يتذكره فيما بعد الأخ الأكبر إينغ - تشو، وعلى الرغم من مواردهم المحدودة، قرر الإخوة الأربعة الاستمرار في عملهم في تصنيع زيت الطعام في تايوان. غير أن فرصهم لتحقيق النمو كانت محدودة بالطبع لأن مهنة تصنيع زيت الطهي في تايوان كانت قد بلغت مرحلة متقدمة، وواجهت شركات صغيرة مثل تينغ هسين شركات رئيسة راسخة في السوق. وأمام الآفاق المحدودة التي بدت لهم في تايوان نقل الإخوة وي اهتمامهم إلى وسط البلاد. واستناداً إلى ما قاله الأخ الأكبر الثاني ينغ تشياو «عندما تسلمنا إدارة العمل من والدنا، كانت يوني-بريزيدنت تعد سابقاً أفضل شركة لتصنيع المواد الغذائية في تايوان، إلا أن هذا المجال في البر الصيني الرئيس كان لا يزال يمثل ميدان منافسة عادلة لا مزايا فيه لأحد سواء كانت شركة كبيرة أو صغيرة، فكل شخص بدأ من نقطة الانطلاق نفسها.

سحر المحاولة الثالثة

لم تحرز مجموعة تينغ هسين النجاح في مناطق البر الصيني الرئيس بطريقة سهلة أو سريعة. ففي عام 1980 غادر ين هينغ الأخ الأصغر بين الإخوة وي ومعه رأسمال أولي يبلغ 5.5 مليون دولار جمعه من الأصدقاء والأقارب، غادر تايوان لاستكشاف سوق البر الصيني. وعندما وصل ين هينغ البالغ من العمر ثمانية وعشرين عاماً إلى مدينة بيجين، لاحظ أن الكثيرين من المستهلكين كانوا لا يزالون يستخدمون زيتاً للطهي من نوعية رديئة، وهكذا قام بتأسيس مشروع مشترك لإنتاج زيت الطهي الممتاز الشائع استعماله في تايوان. وتم إطلاق الزيت المرغوب جداً في الأسواق تحت اسم العلامة التجارية تينغ هاو وكان مدعوماً بحملة دعائية تلفازية قوية. وتم تحديد سعر زيت «تينغ هاو» بنوعيته النفيسة بسعر أعلى بمرتين إلى ثلاث مرات من سعر منتجات زيت الطهي المدعوم من الحكومة الذي يباع في السوق. وعرف المستهلكون قيمة النوعية الجيدة للزيت فكانوا يشترونه لتقديمه «هدايا» في المناسبات. غير أنه كان مكلفاً جداً لمعظم المستهلكين كي يستخدموه على أساس يومي، فجاءت المبيعات مخيبة للآمال.

إضافة إلى ذلك، تطلب غياب البنية التحتية في مناطق البر الرئيس للصين، من مجموعة تينغ هسين، الاستثمار في عمليات أخرى لدعم مهنة تصنيع زيت الطهي. وقام الإخوة وي بالاستثمار في مجموعة من الأعمال الداعمة، بما فيها استخدام شاحنات خاصة لنقل منتجاتهم من الزيوت وشركات نقل مخصصة لهذا الغرض للمحافظة على

الجودة في كل مناطق سلسلة التوزيع. وقد زادت هذه التكاليف من وطأة الأعباء. ولزيادة الوضع سوءاً، وظفت الشركات المحلية المنافسة الدعم الذي تحصل عليه من الحكومات المحلية لضمان حصولها على المواد الخام الرخيصة وهكذا خرجت شركة تينغ هسين من مهنة تصنيع زيت الطهي بعدما أثقلتها التكاليف المرتفعة نسبياً والإيرادات التي جاءت أقل من المتوقع.

ولم تثنه النكسة التي مني بها عن متابعة جهوده، حيث عثر هينغ على فرصة عمل أخرى في إنتاج وبيع رقائق العجين المحشوة بالبيض. وفي عام 1991 عرضت شركة تينغ هسين لفائف العجين المحشوة بالبيض التي تحمل اسم العلامة التجارية كونغلاي Konglai في السوق من المنشأة الإنتاجية للشركة في مدينة جينان، عاصمة إقليم شاندونغ. واستخدمت شركة تينغواي مواد أولية عالية الجودة في منتجاتها وجعلت من علامتها التجارية «كونغلاي» منتجاً ممتازاً ومرغوباً جداً بالنسبة لما هو متواجد في السوق من لفائف العجين المحشوة بالبيض. وأدارت شركة تينغ هسين حملة دعائية نشطة في شمال الصين تكيل المديح للنوعية الممتازة التي يتمتع بها منتجها. إلا أن الطلب الحقيقي على زيت الطهي أخفق في أن يوافق المخطط الذي وضعته الشركة لأسوأ الحالات التي قد تواجهها. فقد أفلحت الدعاية التي أعدتها الشركة والنوعية الممتازة لمنتجها في غرس الوعي، ولكن الأسعار المرتفعة أعاقت ثانية إقبال المستهلكين على شراء هذا المنتج. وبحلول نهاية عام 1991، كان ين هينغ قد استنفد تقريباً كل الأموال المخصصة للبر الصيني، وكان

عليه مع ذلك أن يؤسس عملاً مربحاً. وفي تلك السنة ذاتها، أنشأ الإخوة شركة «تيانجين تينغواي الدولية للأغذية» بهدف إنتاج البسكويت في مسعى دفاعي أخير يمكنها من التحرك في البر.

ثم سنحت الفرصة على غير توقع، فقد كان ين-هينغ يسافر بالقطار لتوفير النقود (في الدرجة الأرخص التي كانت تقدم فقط مقاعد قاسية غير مريحة) وكان يجهز وجبات طعامه بنفسه. وفي أثناء رحلة استغرقت ثماني عشرة ساعة إلى مدينة بيجين، فتح ين-هينغ علبة من النودلز التي كان قد أحضرها من تايوان، وشدت الرائحة شديدة النفاذ للنودلز انتباه الركاب الآخرين في القطار. وتقاسم الأخ الأصغر من أسرة وي طعام النودلز مع رفاقه المسافرين الذين التهموا النودلز ذات النكهة الخاصة ولذيذة المذاق. وقام ين-هينغ بإجراء بعض الاستطلاعات السريعة عما يحبه ويبغضه المستهلكون وتبين له أن سوق النودلز الجاهزة في الصين كانت مقسمة إلى نوعيتين متناقضتين. فقد كان العديد من الشركات المنافسة يبيع النودلز المعلبة بشكل رديء وبأسعار منخفضة جداً. وعلم الإخوة وي أن أول نودلز جاهزة عرضت في السوق الصينية في بداية أعوام السبعينيات من القرن الماضي، وبعد ذلك بعشرين عاماً كان هناك أكثر من (350) خط إنتاج للنودلز يعمل في البر الصيني، وكان المنتجون ينتجون نوعيات رديئة منها بكميات كبيرة جداً داخل علب مزرية، من دون أن يعملوا على استثمار الصنف كعلامة تجارية. وكانت هناك في الطرف الآخر النودلز المستوردة ذات النوعية الممتازة، مثل تلك التي كانت قد لفتت انتباهاً بالغاً في القطار.

وقد كانت تلك تعد سلعة فاخرة متوفرة في المطارات والمتاجر الحديثة ولكن ثمنها كان بعيداً تماماً عن المقدرة الشرائية للمستهلك العادي.

العلامة التجارية «ماستر كونغ» تغزو سوق النودلز

يختلف المؤرخون في تحديد منشأ النودلز، برغم أن بعضهم يعتقد أن التجار العرب كانوا أول من استخدم المعجنات الجافة وسيلة لحفظ الطعام في أثناء رحلاتهم الطويلة الشاقة عبر الصحراء[3]. وقد أكل الصينيون النودلز منذ حكم سلالة هان على الأقل قبل أكثر من ألفي عام -قرون قبل قرون مما تردد عن قيام ماركو بولو بإدخالها إلى المطبخ الغربي بعد رحلاته في أرجاء الصين. ووفق التقليد الصيني، ترمز النودلز الطويلة إلى الحياة الطويلة وغالباً ما تؤكل في المناسبات الاحتفالية من أجل أن تجلب العمر المديد. وتم تصنيع أول نودلز في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد مومو فوكو آندو، الذي عرض الـ «رامين» Ramen سريعة التحضير كنوعية عالية الجودة يمكن استهلاكها في أي وقت، وأي مكان. وفي عام 1958 قدمت شركة آندو واسمها «نيسين فودز» أول نودلز جاهزة من ماركة رامين التي يمكن إخراجها من غلافها البلاستيكي ووضعها في وعاء وغمرها بالماء المغلي وأكلها بعد ثلاث دقائق. ومع أن شركات الأغذية اليابانية وشركات البيع بالتجزئة استخفت بالمنتج في البداية، فإن المستهلكين أقبلوا عليه بحماسة وأصبحوا يختارونه كوجبة شعبية. ومع أوائل السبعينيات كانت النودلز قد وجدت طريقها إلى معظم الأسواق في كل أنحاء العالم على الرغم من اختلاف تركيبتها وسماكتها ونوعية نكهتها عبر المناطق

المختلفة؛ ففي أنحاء الصين على سبيل المثال، كانت الأطعمة حلوة المذاق مرتبطةً بالجنوب والأطعمة الحامضة بالشرق والمالحة بالشمال والمحضرة بالتوابل الحارة بالغرب (لاسيما سيتشوان، أو سزتشوان كما تترجم أحياناً).

كانت سيرة النودلز سريعة التحضير أخباراً تستحق النشر للإخوة وي، الذين لم يكونوا يملكون الخبرة أياً كانت مع ذلك المنتج. إلا أن الإخوة اعتقدوا أنهم وجدوا بالمصادفة فرصة ذهبية لتقديم نودلز ذات نوعية ممتازة مقابل ثمن يمكن دفعه لسوق الجملة. ومن منطلق إدراكهم للفروقات في المذاق عبر المناطق، قام الإخوة وي بإجراء بحث دقيق جداً لكي يقفوا على نوعية الأطعمة التي يفضلها المستهلكون. وأجروا اختبارات للمذاق على عشرات الآلاف من المستهلكين وأدخلوا تحسينات متتالية على المنتج بناء على النتائج الأولية.

وكشف البحث الذي أجروه أن المستهلكين الذين يقطنون المناطق الشمالية في مدن مثل بيجين وتيانجين كانوا يفضلون نودلز القمح السميكة مع نكهة لحم البقر القوية. وكان الإخوة حريصين جداً على استخلاص العبر من إخفاقات سابقة. أما وقد صمموا على عدم تسعير ثمن المنتج بعيداً عن مقدرة المستهلك العادي للدفع، فقد استخدم الإخوة وي بحثهم لتحديد نقطة مرضية في التسعير الذي كان أعلى من ثمن النودلز رديئة النوعية لكنها أرخص بكثير من ثمن النودلز المستوردة. ولخفض أسعارهم الثابتة، عمد الإخوة إلى تحويل مصنع تيانجين من إنتاج البسكويت إلى إنتاج النودلز المعلبة وأقنعوا الموردين

من تايوان بأن يتحملوا كلفة توفير تسهيلات وخدمات مساندة بدلاً من أن يقوموا بعمل كل شيء بأنفسهم.

وفي شهر آب من عام 1992 أطلقت تينغ هسين أول نودلز جاهزة من إنتاجها تحت مسمى العلامة التجارية «ماستر كونغ». واستخدم الإخوة وي خبراء في التسويق من تايوان لمساعدتهم على أن تأخذ «ماستر كونغ» موقعها في السوق. وابتكروا الشعار الذي يصور رسماً كاريكاتورياً لطباخ وقد مد ذراعيه وهو الشعار الموجود اليوم في كل متاجر الأغذية الصينية. وتشير كلمة «كونغ» باللغة الصينية إلى العافية دلالة على نية الشركة تأمين منتجات صحية ومغذية للمستهلكين الصينيين. أما كلمة «ماستر» فكانت تعبر عن الاحترام والإخلاص، اللذين استخدمتهما تينغ هسين للدلالة على التعهد الذي التزمته تجاه المستهلكين. وفي أوائل التسعينيات بلغ سعر الإعلان عبر الوقت المحدد للبرامج التي تبث في وقت الذروة على شاشة تلفاز سي. سي. تي. ڤي -شبكة التلفاز الوطنية الصينية المملوكة للدولة- 60 دولاراً فقط. واغتنم الإخوة وي الفرصة المعروضة عبر الإعلانات رخيصة التكلفة لكي ينهالوا بها على المستهلكين بالشخصية الكارتونية للعلامة التجارية «ماستر كونغ»، وفي مدينة بيجين، كانت الإعلانات التلفازية تظهر على الشاشة أكثر من مئة مرة يومياً في ساعات الذروة. وكان العديد من المستهلكين الصينيين يتابعون بشوق، في ذاك الوقت، البرامج التلفازية التي تبث من تايوان، والمعروفة بحبكتها الجيدة وبإنتاجها وتمثيلها المتميز بمهنية عالية. وركز الإخوة وي على وضع الإعلانات الخاصة بمنتجهم في الأوقات

التي تسبق المسلسلات التلفازية التايوانية من أجل ربطه مع منتجات مصنوعة في تايوان وتتميز بجودة عالية.

عقب الهجوم الصاعق الذي شنه الإخوة وي على شاشة التلفاز الوطني للدعاية لمنتجهم، قاموا بدعوة المديرين من أصحاب المناصب العليا في وكالات التوزيع المملوكة من قبل الحكومة لحضور حفل إطلاق رسمي للمنتج. وفي ذلك اليوم حجزت شركة تينغ هسين مقدماً ما قيمته ثلاثة شهور من الإنتاج في خط التصنيع الوحيد الذي تملكه. وكان النجاح الفوري حرجاً لأن الإخوة كانوا قد أقنعوا موردي معدات إنتاج وتعليب النودلز الذي تصنعه شركة تينغ هسين أن يتنازلوا عن الدفعات الأولى المعتادة مقابل الدفع عند تلقي الطلبات. وركز الإخوة وي في البداية إنتاجهم المحدود على خدمة سوق بيجين التي سرعان ما سيطروا عليها قبل أن يتوسعوا في طول البلاد وعرضها. وأعدوا لإطلاق منتجات إقليمية بإجراء أبحاث موسعة حول المنتجات والاستثمار بكثافة في منشآت إنتاجية محلية. وفي أثناء ثمانية عشر شهراً كانت تينغ هسين قد استثمرت أكثر من 300 مليون دولار في الطاقة الإنتاجية وجرى تمويلها عبر القروض المصرفية وأموال البائعين.

وبحلول نهاية عام 1994 كانت شركة تينغ هسين تنتج مايزيد على 3.3 مليون علبة من النودلز كل يوم. وفي عام 2004 كانت الصين أكبر سوق للنودلز سريعة التحضير في العالم حيث استأثرت نحو نصف مجموع النودلز المستهلكة عالمياً في الحجم. وكوَّنت المنتجات التي تحمل العلامة التجارية «ماستر كونغ» (33) بالمئة من مجموع النودلز

المباعة في الصين من حيث شروط الحجم، و(44) بالمئة لدى قياسها بالمبيعات[4]. وكانت حصة العلامة «ماستر كونغ» في سوق النودلز أكثر من ضعفي حصة ثاني أكبر منافس لها وهو يوني-بريزيدنت. ولابد أن تقدّم تينغ هسين على يوني بريزيدنت أمر رائع جدير بالملاحظة، حيث أن يوني-بريزيدنت تعد أكبر تكتل شركات للأغذية في تايوان وأكثرها نجاحاً على مر التاريخ؛ وكان قد أسسها وأدارها المستثمر التايواني تسين ين كاو الذي يحظى باحترام بالغ، وكانت يوني بريزيدنت أكبر شركة منتجة للنودلز في تايوان، ورأى المديرون التنفيذيون للمجموعة أيضاً أن هناك فرصة لبيع النودلز الجاهزة في الصين. والحقيقة فقد عرضت الشركة منتجها في السوق بعد أسبوعين فقط من إطلاق العلامة التجارية «ماستر كونغ» فيها. وفي عام 2003 نقل الإخوة وي المعركة إلى تايوان ثانية عندما أدخلوا النودلز «ماستر كونغ» إلى مسقط رأس يوني -بريزيدنت، واستولوا على 17 بالمئة من حصة السوق في السنة الأولى لهم على الرغم من المقاومة الشديدة التي واجهوها من جانب الشركة الرئيسة في السوق.

لقد أقدمت شركة تينغ هسين على إنجاز أمور عديدة بنحو صائب بدخولها إلى سوق النودلز المعلبة. ولكن ولسوء الحظ، تعثرت الشركة بعض المرات منذ إقدامها على السيطرة على سوق النودلز. فقد دخل الإخوة وي في عدة مشروعات لا علاقة لها ببعضها بعضاً؛ بما في ذلك المتاجر الضخمة المتشعبة، وبيع الحواسيب الشخصية بالتجزئة، ومطاعم الوجبات السريعة. وأدى هذا التنوع، إلى جانب عوامل أخرى،

بالمجموعة إلى المبالغة في استخدام مواردها مما تسبب في تقليصها وإرغام الأسرة على البحث عن تمويل خارجي من شركاء. إننا لا نجادل بأن «تينغ هسين غروب» تؤلف نموذجاً لكل أوجه الإدارة في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. غير أن دخول تينغ هسين في مهنة تصنيع النودلز يوضح بالفعل نقطة مهمة واحدة سوف نستفيض في مناقشتها بوجه عام في بقية الفصل.

استطلع المستقبل

هناك في اللغة العسكرية كلمة استطلاع التي تصف وحدة أمامية للجيش تتقدم بقية القوات وتكون مكلفة بوضع مخطط بتفاصيل الأرض غير المألوفة، وتحديد الظروف المحلية (كالدعم المدني للقوات أو حالة الطرقات)، وتحديد مواقع انتشار جنود العدو الممتدة أمامهم. وفي شرح كلمة الاستطلاع، يؤكد أصحاب النظريات العسكرية أهمية اكتشاف الحقائق على الأرض بنحو فوري بدلاً من محاولة فرض خطة قائمة سابقاً، على وضع ناشئ. ولإعطاء مثال ملموس على ذلك، يتم غالباً الزج بجنود البحرية الأمريكية في أوضاع غير مألوفة وسريعة التغير، وتكون حافلة بتهديدات وفرص غير متوقعة(5). وهم يقودون عمليات استطلاع ويتلمسون طريقهم عبر أرض غير مألوفة ويجرون تقويماً للظروف التي تتغير باستمرار مع تغيرات الطقس وتحركات العدو وانتشار قواتهم ذاتها. ويتبع جنود البحرية الأمريكية في مواجهة هذه الأوضاع قاعدة بسيطة يمكن اختصارها بعبارة «جهد الاستطلاع، وليس ضغط مقر القيادة» التي تشجع جنود المارينز على الاعتماد على فهمهم للوضع

الناشئ استناداً إلى المعرفة المحلية الفورية بدلاً من التنفيذ الأعمى لخطة سابقة في الإعداد صادرة عن مقر القيادة. وتتيح هذه القاعدة للمارينز (الإفادة من) استغلال معرفتهم المحلية من أجل اكتشاف موضع الفرص والتهديدات بسرعة وتمنحهم الاستقلالية للارتجال والتصرف من تلقاء أنفسهم رداً على الحقائق القائمة على الأرض.

لا بد للمديرين عندما يمضون قدماً في سيرهم داخل الوضع الضبابي للمستقبل أن يقوموا كذلك بتنظيم عمليات استطلاع. ونحن نستخدم عبارة استطلاع المستقبل لوصف عملية مسح بيئية معقدة وسريعة التغير لتكوين خريطة ذهنية تعتمد على الحدس وخاصة بالوضع الناشئ بكل تعقيداته. ويتطلب الاستطلاع في ميدان العمل تجميع المعطيات القائمة في المتغيرات الجمة التي تؤثر في أداء مؤسسة ما (مثال: التقانة، القوى المحركة التنافسية، الرغبات المفضلة للزبائن، السياسة الحكومية) وتوقع تهديدات وفرص تنشأ فيما يتعلق بمقدرة شركة ما على إيجاد القيمة والحفاظ عليها، واستخدام هذه المعلومات لرسم خريطة ذهنية للوضع. إن هذه الخريطة الشاملة التي تضم الصورة الكبيرة تتيح للمديرين أن يصنفوا وبسرعة سيل المعطيات المتدفق، وفصل الإشارات المهمة عن الإشارات الجوفاء، وتمييز المعطيات الجديدة غير المتسقة مع مفهومهم. ويجب على رواد الأعمال أو المديرين الذين يتنافسون في سوق يشهد تغيرات متسارعة أن يتصرفوا بناء على خريطة الوضع الناشئ هذه. ومثلهم مثل الجنود الموجودين في أرض غير مألوفة وتشهد تغيرات سريعة فإن تقدمهم يجب أن يكون مدفوعاً بعملية استطلاع

محلية للمستقبل، بدلاً من أن توجهه خطة مقر القيادة. إن أهمية اكتشاف وضع ناشئ بدلاً من فرض خطة قائمة سلفاً لا تطال ميدان العمل والحرب فقط، وإنما تطال أيضاً ميادين أخرى من التحرك الذي يحدث في ظل حالات وأوضاع غير مؤكدة (راجع الإطار الذي يحمل عنوان «اكتشف، لاتفرض»).

لقد بنى الإخوة وي دخولهم إلى سوق النودلز المعلبة على تفهم عميق لسوق الأطعمة المحلية الذي انبثق عن تجربتين فاشلتين وبحث متعمق ومفصل في الأذواق المحلية للزبائن. وخسرت يوني بريزيدنت مكان الصدارة الذي احتلته في سوق النودلز الصينية أمام تينغ هسين وذلك يعود في جزء كبير منه إلى أن كبار الموظفين التنفيذيين في تايوان اعتمدوا على القوة الدافعة لمقر القيادة بدلاً من جهد الاستطلاع. وبخلاف الإخوة وي لم يلجأ المديرون التنفيذيون في يوني-بريزيدنت إلى إجراء اختبارات للأذواق المحلية قبل عرض منتجهم من النودلز في البر الرئيس. وبدلاً من ذلك، قامت الشركة وبكل بساطة، بإدخال النودلز المحضرة بنكهة القريدس، والأكثر رواجاً من تايوان، بأسعار مرتفعة. إلا أن المستهلكين الصينيين لم يستسيغوا النودلز المنكهة بالقريدس التي أنتجتها شركة يوني-بريزيدنت، ولم يروا أنها تستحق الأسعار المحددة لها. وبحلول الوقت الذي قامت فيه يوني-بريزيدنت بالتنقيب في السوق المحلية وإعادة التفكير في منتجها وفي التسعير وفي خطط التوزيع، كانت العلامة التجارية «ماستر كونغ» قد احتلت سابقاً مركز الصدارة في بيع النودلز في الأسواق.

اكتشف، لا تفرض

لقد درست كجزء من بحثي المتواصل في الإدارة الفاعلة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، أنماطاً متنوعة من المجالات التي لا علاقة لها بالعمل والتي لا بد للمشاركين فيها من أن يتقدموا بسرعة باتجاه مستقبل لا يمكن التنبؤ به، بما في ذلك الكوميديا المرتجلة، موسيقا الجاز، الأعمال الحديثة، الرياضة والتجارب العلمية. وتتطلب هذه المجالات جميعها من الناس أن يتحركوا في وجه مستقبل لايمكن التنبؤ به. فالممثل الذي قرأ النص المكتوب يعلم تماماً كيف ستنتهي المسرحية ويحتاج فقط إلى أن يتذكر، وأن يحفظ كلمات الدور الذي سيؤديه. وبخلاف ذلك يجب على الممثل الهزلي الذي يرتجل الكلام أن يخوض المعمعة من دون معرفة كيف سيتكشف الوضع فورياً.

وبالنظر إلى الحاجة المشتركة للتحرك من دون معرفة كيف ستؤول الأمور في النهاية فليس من المستغرب أن بعض المبادئ المشتركة تبرز عبر هذه المجالات. وأحد أقوى هذه المبادئ المشتركة هو مبدأ أسميه أنا «اكتشف، لا تفرض». إن عوالم الكوميديا، الجاز، الحرب، الرياضة، العلوم، كل واحد منها يعبر عن هذا المبدأ بلغته الخاصة، إلا أن الروح الكامنة فيه متشابهة بنحو مثير للذهول. ولابد للممثلين الهزليين، والموسيقيين، والرياضيين، والمحاربين أن يقاوموا إغراء فرض رؤية مكونة سابقاً بشان وضع ناشئ، ويجب عليهم بدلاً من ذلك أن يكتشفوا المنطق المُنكشف للوضع، ويتوقعوا

الاحتمالات القادمة، وأن يتصرفوا تبعاً لذلك. وفق قول مأثور شهير: فإن على لاعبي رياضة الهوكي أن يتزلجوا إلى حيث سيكون موقع القرص المطاطي المستخدم في اللعبة بدلاً من التزلج باتجاه موقعه الحالي.

وتؤكد الكوميديا المرتجلة الدرس ذاته، وإن بعبارات مختلفة. فالطريقة العملية المثيرة للاستغراب في الكوميديا المرتجلة تحظر رواية الفكاهات، الأمر الذي يكبح الدفق المنبثق من الفكاهة عن طريق فرض هيكلية معدة سابقاً على وضع غير مستقر. ويحاول الممثلون الهزليون الذين يرتجلون أدوارهم ويمتلكون الخبرة في الفن أن يكتشفوا اللعبة -أو المنطق الضمني- في تمثيلية هزلية فيما تتضح فصولها في الكلمات الأولى من الحوار. وقد تتألف اللعبة من ممثلين اثنين يحاولان أن يتفوقا على بعضهما بعضاً، أو يقولا خلاف ما يعتقدانه تماماً. وعندما تبدأ لعبة ما بالتكشف فإن منطقها يوجه التحرك الآتي.

إنَّ أهمية الاكتشاف بدلاً من الفرض عقيدة أساسية لدى معظم رواد الأعمال الصينيين الذين كانوا موضع دراستنا، وتستند إلى جذور عميقة متأصلة في الثقافة الصينية. فمنذ العصور القديمة حتى العصور الحديثة كان التفكير العسكري الصيني يركز على حكمة الاكتشاف بدلاً من الفرض. فمثلاً يُشيد أحد أكثر الفصول تأثيراً في كتاب «فن الحرب» لمؤلفه صن تزو Sun Tzu بفوائد التنوع في الخطط الحربية والتأقلم مع الأوضاع المتغيرة. وقد جادل صن تزو بأن هناك طرقاً لا يجب ارتيادها، وجيوشاً لا يجب مهاجمتها،

وبلدات لا يجب محاصرتها، وأوضاعاً لا يجب التنازع بشأنها، وأوامر للحاكم لا يجب إطاعتها. والحجة الأساسية هي أن على الجنود الموجودين في الخطوط الأمامية أن يرتجلوا وأن يتأقلموا مع الوضع الحقيقي على الفور بدلاً من مجرد تنفيذ خطة مُعدة مقدماً.

لقد أظهر الرئيس ماو وبنحو جلي فائدة الاكتشاف بدلاً من الفرض في أعوام الثلاثينيات من القرن الماضي حينما تجاهل الأوامر النظرية للشيوعية الدولية التي نصت على أنه يجب على الشيوعيين أن يقودوا الثورات عن طريق تبني تمرد البروليتاريا في المناطق الحضرية. وبعدم اكتراثه بالتفاصيل النظرية الصغيرة، أدرك ماو أن مفتاح الصين موجود في الواقع لدى الفلاحين في الأرياف. ونتيجة لتقويمه للحقائق على الأرض، تبنى ماو حرب العصابات في المناطق الريفية التي أمدت الحزب الشيوعي الصيني بالنصر المظفر في النهاية. وقد درس كل الطلاب في جمهورية الصين الشعبية (ومازالوا حتى اليوم يقرؤون) قصص ماو، وسيرة حياته. وحمل رواد الأعمال في البر الرئيس الذين شملتهم دراساتنا في نفوسهم احتراماً لماو لقيامه بالتعامل مع الظروف الناشئة على الفور، وشعوراً بالإزدراء تجاه الخطط المعدة سابقاً عن بعد.

وتختلف هذه المجالات بالطبع من واحدة إلى أخرى كما تختلف عن المهن التجارية. فالرياضة والحرب مثلاً، تؤكدان مباريات مجموع الصفر حيث يستطيع طرف واحد فقط أن يربح، أما الكوميديا المرتجلة وعزف موسيقا الجاز فهما بخلاف ذلك

يؤكدان التعاون بين اللاعبين. وتجمع المهنة بالتأكيد ما بين التعاون والتنافس. إلا أن قوة الاكتشاف بدلاً من الفرض عبر هذه المجالات المتشعبة تشير إلى أهميته كمبدأ للإدارة الفاعلة في أوضاع لا يمكن التنبؤ بها.

إن استطلاع المستقبل أمر مهم للنجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها مثل السوق الصينية. ولكن كيف، كشأن عملي، يقوم رواد الأعمال والمديرين بتنظيم عملية الاستطلاع؟ تحدد المقاطع الآتية بعض الخطوات العملية التي بإمكان المديرين اتخاذها لاستطلاع بيئات لا يمكن التنبؤ بأجوائها.

انغمس في الوضع

اعتمد كبار موظفي شركة يوني-بريزيدنت على القوة الدافعة للمركز الرئيس للشركة إلى حد ما وذلك لأنهم كانوا يفتقرون للمديرين المنغمسين في البيئة المحلية الذين يستطيعون تنظيم عمليات استطلاع في المستقبل. وكان صنّاع القرار الرئيسون في الشركة مترددين في ترك بيوتهم المريحة في تايوان كي يعيشوا في البر الرئيس. إلا أنه ومنذ الأيام الأولى، عاش ثلاثة من الإخوة وي الأربعة في البر. وقاموا ببناء مجمع سكني في مدينة تيانجين يضم 280 فيلا، وتتوفر فيه أسباب الراحة ومزايا مواتية لمساعدة الموظفين الكبار والمديرين القادمين من تايوان على الانتقال إلى البر الرئيس مع أسرهم. ويتطلب تفادي القوة الدافعة للمركز الرئيس إجراء مسح أولي واستطلاع آفاق الوضع، الذي بدوره يتطلب الانغماس

فيه. وهناك العديد من الشركات المتعددة الجنسيات في الصين التي تتخبط في عملها؛ لأن صنّاع القرار الرئيسين يفشلون في الانغماس في الوضع المحلي. وبدلاً من منح المديرين المحليين صلاحية واسعة، يحاول الموظفون التنفيذيون الكبار إدارة الشركة الصينية الفرعية من المركز الرئيس. حتى عندما تمنح الشركات المتعددة الجنسيات استقلالية في الإدارة للشركات الصينية التابعة لها، فإنها غالباً ما تعتمد على المغتربين من المديرين الذين تنقصهم المهارات اللغوية أو المعرفة المحلية أو السياق التاريخي لرؤية الوضع العام، وتكوين نموذج ذهني للوضع الناشئ، وتوقع الكيفية التي يمكن أن يتكشف بها هذا الوضع.

هنالك، بالتأكيد، مخاطر وكذلك فوائد مرتبطة بالانغماس. وقد يتجه المديرون ورواد الأعمال اتجاهاً محلياً ويقعون فريسة لعقلية القطيع، أو يتبنون نظرة ذات أفق ضيق ويتجاهلون الاتجاهات السائدة في السوق العالمية. ومن الواضح أن على المديرين في الشركات المتعددة الجنسيات أن يوازنوا مابين الحاجة للانغماس والاستطلاع مع ضرورة الاستخدام الفاعل للموارد الموجودة مثل علامة تجارية عالمية أو تقانة عالمية. إلا أنه في الأسواق التي لايمكن التنبؤ بأوضاعها، تكون مزايا الانغماس مقنعة جداً إلى حد أنه يجب على الموظفين التنفيذيين عموماً إمالة الميزان باتجاه الجهد الذي يحققه الاستطلاع. وهناك ثلاث مزايا للانغماس تحتل أهمية خاصة وهي:

- **رصد الفرص والتهديدات.** يتطلب تمييز الفرص والتهديدات قبل أن تتضح للجميع المعرفة المباشرة بالظروف المحلية. وتحتل

هذه المعرفة أهمية خاصة في أوضاع سريعة التغيير حيث يمكن للمعرفة أن تغدو قديمة بسرعة كبيرة جداً.

- **رسم صورة شاملة.** يجب على المديرين في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها أن يُميزوا ما بين المتغيرات القليلة المهمة وبين موجة عارمة من الحماسة لعوامل أقل صلة بالموضوع. غير أنه في الأسواق المبهمة مثل السوق الصينية لا يكون الفارق بين العوامل الرئيسة والثانوية واضحاً تماماً، وقد يتغير بانتظام فالهيئات الحكومية في الصين قد تغير الأنظمة والقواعد في منتصف اللعبة، وقد يبرز منافسون جدد من أماكن غير متوقعة، وقد تتغير التقانة بالطبع. وللتفريق بين المتغيرات الرئيسة والثانوية التي تتحول بمرور الوقت يجب على المديرين ورواد الأعمال أن يتعرفوا خفايا المجموعة الكاملة من العوامل المؤثرة في شركتهم، الأمر الذي يستحيل تحقيقه من وجهة نظر متجردة.

- **امتلاك حصة في الناتج.** يمتلك المديرون الذين يتواجدون على أرض الواقع عموماً، حصة في ناتج العمل المحلي. فحصة في ناتج الشركة المحلية لا يقدم الحوافز للعمل بجهد أكبر وإنما يقوي من الارتباط العاطفي المطلوب لملاحظة، وتقدير، ومعالجة كل المعطيات في وضع معقد سريع التغير. والمراقب المتجرد الذي لا يملك ما يربحه أو يخسره سوف تنقصه ميزة إدراك أي متغيرات تكون أكثر أهمية لأن ثمن فهمه الأمر بنحو خاطئ يكون أقل.

حافظ على الخريطة مرنة

لا بد لعملية استطلاع آفاق المستقبل من أن تكون نشاطاً ذهنياً كاملاً. ولابد للنموذج الذهني الفعلي من أن يظل مرناً وأن يتطور باستمرار وفقاً لتغير الموقف ذاته، ولا بد للمديرين من أن يتجنبوا إغراء ترسيخ معطيات تؤكد توقعاتهم فيما يتجاهلون معلومات ليست مناسبة. إن المفتاح للاستطلاع الناجح يكمن في التنبه للمفاجآت، والحالات الشاذة، والنتائج غير المتوقعة. وهذه غالباً ما توفر التحذيرات المبكرة للفرص الذهبية القادمة أو التهديدات القادمة المفاجئة التي تستهدف مصير الشركة. ومثل الجنود الذين يقودون عمليات استطلاع تحسباً لتهديدات محتملة من العدو وفرص مهاجمته، يجب على المديرين أن يظلوا متيقظين لما يبدو أنه أمر في غير محله. ويميل الناس إلى التركيز على لقطة لوضع ما في مرحلة ما في الوقت المناسب -مضمون إستراتيجية شركة ما. والعامل المهم بمرور الوقت -لا سيما في الأسواق النشطة مثل السوق الصينية- هو عملية تكوين وتحديث الرؤية وفقاً لتغير الظروف(6).

لا ترتكب أي خطأ -إن عملية استطلاع المستقبل هي مهمة مجهدة ذهنياً. ويجب على المديرين أن يحددوا وبسرعة إشارات التحذير الأولية، وأن يدركوا وجود ارتباطات جديدة بين أحداث غير مترابطة في الظاهر على مايبدو، وأن يعثروا على أبرز المتغيرات الرئيسة في أكوام القش التي تضم متغيرات أقل أهمية. وعليهم أن ينفذوا هذه المهام على الفور اعتماداً على معلومات ناقصة وغالباً ما تكون متناقضة. وكثيراً ما

يقارن أصحاب النظريات العسكرية هذه المهمة بالبراعة المتمثلة في رؤية قطع قليلة من أحجية صورة مقطعة بمنشار ذي منحنيات، واستيعاب الكيفية التي يجب أن تبدو عليها الصورة بأكملها بعد تركيبها وبسرعة. إلا أن هذه المقارنة تؤدي إلى تبسيط المقدرة لأنها تعني ضمنياً أن هناك تفسيراً «صحيحاً» ووحيداً لموقف ما. غير أنه ليس هناك من جواب فوري صحيح ووحيد، في أي مرحلة، في البيئات التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، إضافة إلى ذلك، فحتى أفضل خريطة قد تعمر أكثر من فائدتها حينما يتطور الموقف. وربما يتمثل التعبير المجازي الأفضل في البراعة في مراقبة تجميع عشوائي ظاهرياً لمكعبات لعبة «الليغو» وفهم تركيبة ممكنة تفوق مقدرة المنافسين. وفيما يلي بعض الأفكار المفيدة حول الاحتفاظ بالخريطة مرنة:

- **ضع لوحة قيادة على سيارة السباق.** إذا كان التنافس في الصين يشبه سيارة سباق تسير في الضباب، عندها يكون وجود لوحة قيادة تضم المقاييس العشرية المالية والتشغيلية أمراً مهماً لبقاء دفق المعلومات، ويجب أن تكون هذه المعطيات فورية، بالطبع، ولكنها يجب أن تقدم أيضاً وجهات نظر متعددة حول الشركة لمساعدة المديرين على رصد الاهتزازات الأولية وإجراء الاتصالات. أيضاً يجب أن تكون المعطيات متكونة بدقة؛ لأن المعطيات المتجمعة بكثرة يمكن أن تخفي تهديدات وفرصاً عن طريق مزج النتائج المأخوذة من وحدات التشغيل المتعددة أو خطوط الإنتاج أو المناطق الجغرافية. وبإمكان المديرين تفادي الغرق في بحر من المعلومات

عن طريق التركيز على عدد صغير نسبياً من المتغيرات المهمة توخياً لإجراء تدقيق مكثف. ويعتمد اختيار العوامل المهمة على النموذج الذهني الحالي للوضع وسوف يتغير بمرور الوقت، حيث إن الخريطة ذاتها تتغير تدريجياً. وبالإمكان مراقبة المقاييس غير المهمة على أساس التفاوت (أي عن طريق التركيز على الاختلافات ما بين الأداء الحقيقي والتوقعات) لكي تتم ملاحظة الحالات الشاذة والمفاجآت في مرحلة مبكرة.

- **حقق في الحالات الشاذة.** يمضي معظم الناس مسيرة الحياة وهم يستخفون بالأحداث غير المتوقعة. ولم يكن وي أول شخص يأكل نودلز لذيذة الطعم داخل قطار أو يلفت انتباه الركاب الآخرين في عربة ركاب مكتظة بالناس. إلا أنه كان كما يبدو أول شخص يرى في هذا الأمر فرصة محتملة للسوق لإدخال النودلز المعلبة إلى الصين. وتعد المفاجآت مهمة. إن امتلاك خريطة ذهنية يتيح للمديرين ملاحظة الحالات الشاذة -أحداث غير متوقعة لا تكون كما يجب أن تكون وفقاً لتقويم المدير للوضع[7]. وتعمل الحالات الشاذة الصغيرة أحياناً كمؤشرات رئيسة إما لتهديدات وشيكة أو فرص مواتية، والمديرون الذين يلحظونها قبل الآخرين يستطيعون أن يتوقعوا حدوث تغييرات وشيكة أيضاً والتعامل معها بطريقة أسرع وأكثر فاعلية. ومثلها مثل بحار جنحت به السفينة على جزيرة لا تظهر على الخريطة، فإن هذه الأحداث تخبرنا أن خريطتنا غير صحيحة وأن تحديثها

بنحو أسرع من الخصوم قد يمنح ميزة تنافسية مدة من الوقت. وبدلاً من الاستخفاف بالحالات الشاذة يجب على المديرين أن يعرضوا بعض الأسئلة المهمة في كل مرة يفاجؤون فيها: هل هذه فرصة محتملة؟ هل هذا تهديد محتمل؟ ماذا بإمكاني أن أفعل لكي أعرف أكثر؟

- **قم برحلات ميدانية إلى المستقبل.** غالباً ما يلجأ رواد الأعمال الصينيون إلى جمع معلومات وآراء وأفكار عن مسار التنمية المحتملة لصناعتهم عن طريق دراسة كيفية تطور الصناعة في دول أكثر تطوراً. وقد كان للإخوة وي، بالتأكيد، باعٌ طويل في صناعة الأطعمة التايوانية المعقدة، وباتوا عريقين في إعداد أصناف حديثة راقية وذلك قبل انتقالهم إلى البر الرئيس، بينما قام وانغ رئيس شركة «ساينا» بزيارة إلى وادي السيليكون لرؤية المكان الذي قد تنتقل إليه صناعة تقانة المعلومات القائمة في الصين. وبإمكان المديرين أن يتعلموا الكثير من هذه الرحلات الميدانية إلى المستقبل، بما في ذلك قمة التركيز، الاستيعاب النهائي للمستهلكين، الموارد المهمة المطلوبة للنجاح في المستقبل (مثال: العلامة التجارية، التقانة، وتوفيرات الحجم، وتوفيرات المجال). وهنالك أيضاً الكثير مما لا يستطيع المديرون أن يتعلموه من الرحلات الميدانية هذه إلى المستقبل، بما في ذلك التوقيت، سرعة التقدم، الطريق الصحيحة للتطور. وكما صرح مارك توين: «التاريخ لا يعيد نفسه، ولكنه «يتطابق». ولأن تطور

الصناعات أو المؤسسات الصناعية لن يعيد نفسه بنحو متطابق فإن على المديرين أن يستخدموا الفطنة والحكمة في تطبيق ما يتعلمونه في رحلاتهم الميدانية.

- **تحرك خارج نطاق الأمور الواضحة**. يتبع الممثلون الهزليون الذين يرتجلون أدوراهـم عى المسرح طريقة عملية «لتجنب الفكاهة الواضحة». فإذا ما كانت الفكاهة واضحة للممثل الهزلي فإنها سوف تكون واضحة ومملة -للجمهور أيضاً. ويستخدم منطق مماثل في إجراء عمليات الاستطلاع، حيث يكون الواضح هو كذلك كلمة من اربعة حروف. وإذا كان لشيء ما أن يبدو واضحاً للمديرين، فمن المحتمل أنه سيكون واضحاً للمنافسين، الذين سوف يأتي ردهم بالتأكيد بناء على ذلك تقريباً. وبحلول الوقت الذي يكون فيه تهديد ما واضح أو فرصة ما واضحة، فربما يكون الأوان قد فات سابقاً. ويستطيع المديرون اتخاذ خطوات فاعلة لتجنب ما هو واضح. فمثلاً يقوم كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة «إيجيان إنفو»، الشركة الصينية الرائدة في دمج أنظمة الإنترنت وتطوير البرمجيات، بتمرير أي فرص حيث يستطيع فيها الزبون توضيح المشكلة والحل على السواء. وبحلول الوقت الذي تكون فيه كل من المشكلة والحل واضحين، سيكون الخصوم قد سعوا سابقاً وراء الفرصة. ويركز المديرون في شركة «إيجيان إنفو» نوعاً ما على الفرص حيث يستطيع الزبون توضيح المشكلة لكنه لا يستطيع بعدُ أن يشرح الحل بدقة.

ثق بغريزتك (ولكن استوعب الكثير من المعطيات)

إن تكوين نموذج ذهني لوضع يتغير بسرعة هو أساساً عملية بديهية وليست تحليلية[8]. والتحليل، وفق التعريف، يحلل الأشياء إلى أجزائها المكونة لها لإجراء فحص أكثر دقة. ويتطلب الاستطلاع، وبخلاف ذلك، أن يحافظ المديرون على إدراكهم للوضع العام من أجل ملاحظة الحالات الشاذة. وعادة ما يأتي الوضوح الخاص بطبيعة الوضع بمثابة فورة مفاجئة للمقدرة على فهم الأمور بدلاً من أن يكون مصدره تحليلاً منهجياً. إن جمع المعطيات وإجراء التحليل بانتظام يلعب بالتأكيد دوراً إيجابياً في تكوين هذه القفزات الانتقالية المفاجئة التي تعتمد على الحدس والبديهة، ولكن هذا هو ما تفعله مصادر أخرى لا حصر لها من المعطيات وأقل شمولاً وتنظيماً سواء تلك التي يتم التخطيط لها أو تلك التي تأتي بالمصادفة وتكون عرضية. وغالباً ما تنبثق أكثر المفاهيم أهمية لوضع ما من إجراء إقامة صلات جديدة بين المتغيرات التي تبدو غير مترابطة للوهلة الأولى. وقد كان نجاح شركة «ساينا» في مجال خدمات الرسائل القصيرة مثلاً نابعاً من نظرة كبار موظفيها لأجهزة الهاتف الخلوي بوصفها وسيلة لتحصيل المبالغ المدفوعة في تحويل معاملات صغيرة في بلد حيث يملك القليل من الناس بطاقات ائتمان. ويساعد الحدس المديرين ورواد الأعمال أيضاً على تمييز المتغيرات المهمة القليلة من بين التفاصيل الأقل أهمية التي لا حصر لها.

ومن أجل تنظيم عمليات استطلاع في بيئة معقدة ونشطة ومتفاعلة يجب على المديرين أن يكونوا مدركين لما يحيط بهم. إن الإدراك كلمة

غير عادية ليقع عليها الاختيار -وربما يكون المرء قد توقع عبارة تؤكد البحث المنهجي مثل «ادرس» أو «تَحقق». إلا أن الإدراك يؤكد المظهر البديهي لتجميع المعطيات ومعالجتها. وسوف يعرف المديرون في بعض الحالات، بالطبع، المعطيات التي يحتاجونها تماماً. فمثلاً عندما قرر الإخوة وي دخول سوق النودلز الجاهزة عمدوا إلى إجراء بحث منهجي عن الرغبات المفضلة لدى المستهلكين غير أنه في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، كثيراً ما لا يعرف رواد الأعمال أو المديرون ما الذي لا يعرفونه. ولابد لهم في هذه الأوضاع من أن يدركوا أبعاد محيطهم وظروفه وأن يتنبهوا للحالات الشاذة، وأن يكونوا منفتحين على التفسيرات الجديدة للأمور. ولم تكن شركة تينغ هسين لتدخل عالم صناعة النودلز بادئ ذي بدء لولا لحظة الإعجاب تلك التي عاشها ين-هينغ على متن القطار. إن أكثر المعاني الضمنية أهمية للمديرين هو أن عليهم أن يثقوا بغريزتهم في اتخاذ القرارات في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

لنكن واضحين جداً: إن هذا ليس نقاشاً معارضاً للتحليل. فالكثيرون من رواد الأعمال الصينيين يعتمدون فقط على شعورهم الغريزي وبديهتهم الفطرية. وبصراحة، ليس هؤلاء مَنْ يجب أن يقلق المديرون الغربيون بشأنهم حيث إنهم عادة ما يبدؤون بسرعة، ويصعدون بسرعة، وينهارون في وقت مبكر. إن أكثر رواد الأعمال الصينيين قوة وإثارة للإعجاب هم أولئك -كالإخوة وي- الذين يستخدمون الحدس المبني على معلومات واسعة يقدمها التحليل، وليس عوضاً عن التحليل.

هم يثقون بغريزتهم لأنهم يستوعبون ويفهمون الكثير من المعطيات. ويتعامل إينغ-تشو الأخ الأكبر للإخوة وي مع هذا المفهوم حرفياً، بقيامه بأخذ عينات لبعض علب النودلز من معامل متعددة لشركة تينغ هسين كل صباح للتوثق من نوعيتها الممتازة. ويُعرف عن مديري شركة تينغ هسين أنهم يلجؤون إلى التنبيش في حاويات القمامة لمعاينة أصناف العلامات التجارية التي يأكلها الناس (ويأتون عليها).

ادمج وجهات النظر المتعددة

يتبنى العديد من رواد الأعمال الصينيين منهج «القائد العظيم» في إدارة شؤون شركاتهم ومشروعاتهم. فالشركة هي أساساً امتداد للمؤسس الذي يجمع معطياته الخاصة، ويضع خريطة للوضع، ويتخذ جميع القرارات المهمة بناء على النموذج الذهني الخاص به. وقد كان نهج القائد العظيم هذا سابقة موجودة منذ زمن طويل في المجتمع الصيني منذ قدماء الأباطرة حتى مجيء زعيمي الحزب الشيوعي الصيني ماو ودينغ، وهو يقدم مزايا هامة. فالمؤسس يستطيع اتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها بفاعلية. وإذا ما كانت مقدرة القائد العظيم على استطلاع المستقبل أفضل ثابتاً من مقدرة المنافسين، فإن الشركة (أو البلاد) سوف تحقق النجاح والازدهار. وهذا هو النموذج الذي تتبعه قلة من أصحاب الأعمال الناجحين الذين كانوا موضع دراستنا مثل كينغ هو زونغ رئيس شركة «واهاها»، وهو شائع تماماً بين أصحاب المصالح التجارية في الصين بنحو أوسع.

وينطوي نهج القائد العظيم على مخاطر. فهذا النموذج لا ينجح بسهولة لأن وقت المؤسس وانتباهه يُستهلكان بشدة إذا ما حاول أن يظل مشاركاً في كل قرار فيما تأخذ الشركة بالنمو. وهناك أيضاً تحدي الخلافة -ماذا يحدث للشركة عندما لا يعود القائد العظيم موجوداً؟ ربما يكون أكبر قصور في هذا النهج هو أن نجاح الشركة يعتمد على وجهة نظر شخص واحد إزاء الوضع. وسوف يستجدي المؤسس، بالطبع، ويستمع إلى آراء أشخاص آخرين، إلا أنه سوف يتخذ كل القرارات المهمة بنفسه في نهاية الأمر. وهذا ما يجعل الشركة عرضة لمخاطر أساليب التفكير الخاصة، والعجز عن الفهم والتمييز، والمواقف المنحازة لفرد واحد.

كان أحد أعظم الابتكارات في مهنة تنظيم الأعمال التجارية والصناعية في الغرب نموذج بديل للإدارة العليا حيث تجسد القرارات وجهات نظر ورؤية مختلفة. إن نموذج الفريق هذا شائع خصوصاً بين الشركات الوليدة التي تدعمها مؤسسات رأس المال المخاطر التي تمول الشركات الجديدة، لكنها بالمقابل تضمن لنفسها مقاعد مجلس الإدارة والملكية من أجل التأثير في تركيبة فريق الإدارة العليا للشركة. تذكر كيف حثت مؤسسات رأس المال المخاطر، التي كانت تمول شركة «ساينا»، وانغ على إحضار مديرين محترفين واستبدلت بوانغ شخصاً آخر في آخر الأمر حينما لم تعد التحديات التي تواجه الشركة متكافئة مع مايتمتع به من قدرات.

إن الميزة الرئيسة لنهج الفريق هي أنها تدمج وجهات نظر مختلفة داخل عملية إدراك الأجواء المحيطة واستيعاب معلومات جديدة. فقد يتوقع المدير المالي المسؤول والقوي، مثلاً، عندما تُطل الفرصة لزيادة رأس المال وتتيح للشركة أن تباغت الشركات المنافسة لها. وتستطيع مؤسسات رأس المال المخاطر الذكية التي تعرف كيفية التعامل مع الأوضاع بنجاح أن ترصد التهديدات الناشئة المعروفة التي سبق أن واجهتها في مجموعة أخرى من شركات الأوراق المالية أو بإمكانها إجراء اتصالات عبر الشركات، مثلما فعل دانييل ماو في ربط المواقع الرئيسة الصينية الأمريكية على الشبكة العنكبوتية مع المواقع الرئيسة للبر الرئيس. إن رؤية العالم من منظوره المختلف يتيح للفريق أن يؤلّف بطريقة جماعية نموذجاً ذهنياً أقوى لوضع معقد. وكان هذا هو النهج الذي اعتمدته شركة تينغواي. فقد اختار الإخوة وي الأربعة في البداية التخصص كلٌ في مجال معين، فركز الأكبر على العمليات، والثاني على إدارة علاقات الشركة، والثالث على التمويل، أما الأصغر فركز على التسويق. وقام الإخوة وي لاحقاً بتكوين فريق من مديرين أقوياء فاعلين من شركات شملت شركة «نستله» وشركة «سيميكوندكتر مانوفاكتشورينغ كومباني» (TSMC) ومقرها تايوان، وهي شركة تعمل في تصنيع أشباه الموصلات.

خَطِّطْ لإجراء تجارب واعية

لا يعرف المديرون أحياناً ما الذي لا يعرفونه، ولا بد لهم نتيجة لذلك من أن يعتمدوا على عنصر المفاجأة لمعرفة ما إذا كان تقويمهم للوضع

ليس جيداً ولا يلامس الواقع. إلا أنهم غالباً ما يعرفون بالفعل ما الذي لا يعرفونه ويستطيعون أن يخططوا بفاعلية لإجراء تجارب لسد الثغرات في معرفتهم[9]. ونحن نُعرِّف التجربة بوصفها اختباراً قليل التكلفة يقصد به تقليص المصادر الرئيسة للمخاطر قبيل التحول إلى موارد إضافية. ويقوم رواد الأعمال والمديرون بإجراء تجارب غير مكلفة طوال الوقت بما في ذلك أعمال مثل إعداد نماذج تجريبية للمنتجات أو إطلاق خدمة ما في مدينة معينة أو إقليم معين قبل عرضها في الأسواق على مستوى البلاد. وكثيراً ما يتعلم رواد الأعمال والمديرون أقل مما يمكنهم أن يتعلموه من هذه التجارب، لأنهم لا يحددون المصادر الرئيسة للمخاطر قبيل إجراء التجربة. وفيما يلي بعض الطرق للتخطيط لإجراء تجارب أكثر فاعلية.

- **حدد الأمور التي تقضي على الصفقات والرهانات الكبيرة.** غالباً ما يستطيع رواد الأعمال والمديرون تحديد مخاطر القضاء على الصفقات التي ستجعل من فرصة جديدة غير قابلة للنجاح والتحقق. وقد حدد الإخوة وي السعر بوصفه شيئاً يقضي على الصفقات فيما يتعلق بالنودلز سريعة التحضير، بعدما علموا أن كل الدعايات والجودة في العالم لم يكن باستطاعتها أن تجعل منتجاتهم من الزيت أو لفائف البيض رائجة في الأسواق إذا ما كانت مكلفة جداً. وبإمكان رواد الأعمال والمديرين تحديد المتغيرات الرئيسة التي سوف تحفز الإيجابيات الموجودة في الفرصة المواتية. وتتمثل الطريقة البسيطة لملاحظة هذه

الأمور في عرض السؤال: «على ماذا نراهن هنا؟» قد تكون هذه الرهانات الكبيرة تقانة متقدمة جداً أو علاقة مهمة أو المقدرة على التحرك بطريقة أسرع من الخصوم، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. وفي حالة شركة «تينغ هسين» يمثل الذوق الرفيع الرهان الكبير الذي يحفز الإيجابيات. وتنظم شركة تينغوي اختباراً لتذوق الأطعمة لا على التعيين له صلة بعروض الشركات المنافسة، وستعرض المنتج فقط إذا ما فضل 70 بالمئة من الذواقين العلامة التجارية «ماستر كونغ». وهذه التجارب تقدم للشركة معدلاً للنجاح بنسبة 20 بالمئة في عمليات عرض المنتجات الجديدة مقارنة بالمعدل الصناعي البالغ 5 بالمئة. ومن الأسهل التخطيط لإجراء تجارب فاعلة وتنفيذها إذا ما كان المديرون وأصحاب المصالح التجارية واثقين بالأمور التي تقضي على الصفقات والرهانات الكبيرة.

- **حدد سقفاً لاستثماراتك ولوقتك.** قد تقوم التجارب وتتطور أحياناً من دون الاعتماد على أشياء أخرى. وبإمكان المديرين أن يتجنبوا حالة الخوف من إجراء التجارب عن طريق وضع حد للوقت والتكاليف، بهدف إجراء الاختبارات ومراجعة النتائج قبل أن يقوموا بإنفاق المزيد. فمثلاً عندما واجهت شركة «ليجند» لتصنيع أجهزة الحاسوب الهجوم الكاسح للشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق في أعوام التسعينيات، أعطت الشركة نفسها مهلة عام واحد لإجراء تجربة للتحقق إذا كان بإمكانها الاستمرار وحماية مشروعاتها في البيئة التنافسية

الجديدة. وإن لم يكن باستطاعتها النجاح في أثناء عام واحد، فقد تعهدت بإيقاف عملها في تصنيع الحواسيب الشخصية في الصين.

- **نفذ تجاربك.** من الأفضل، كلما كان ذلك ممكناً، إجراء تجارب أرخص قبل إجـراء تجـارب أكـثر كلفة. وهـذا يتيح للمديرين ورواد الأعمال أن يستفيدوا من المعرفة الجديدة قبيل توظيف موارد إضافية. ويقدم دخـول شركة تينغ هسين مجال تصنيع النودلز مثالاً على تنفيذ التجارب: فقد أجـرى الإخـوة وي في البداية اختباراً صغيراً للتذوق، ثم قاموا بتحويل خط إنتاج قائم، وعرضوا النودلز من العلامة التجارية «ماستر كونغ» في بيجين. وفقط بعدما حققت هـذه التجربة غير المكلفة نجاحاً مدوياً، لجأ الإخوة وي إلى الاستثمار في المزيد من الدعايات، والمنشآت الإنتاجية، والتوزيع لعرض المنتج للبيع على مستوى البلاد لاختبار ما إذا كانت النودلز ستلقى رواجاً خارج بيجين.

- **قم بإجراء تجارب متعددة.** لا يعرف المديرون الذين يعملون في بيئة مضطربة سابقاً أي الفرص ستكون فرصاً ذهبية وأيها ستكون تهديدات قد تكون سبب دمارهم. فهناك بعض الخيارات التي تبدو واعدة مبدئياً سوف تنتهي بالفشل، وتهديدات تبدو غير ذات أهمية قد تصبح حاسمة. وبالنظر إلى حالة عدم إمكانية التنبؤ هذه يجب على المديرين تنظيم تجارب متعددة بدلاً من التركيز على فرصة محتملة وحيدة أو تهديد محتمل

وحيد. فالجنرال الفطن لا يرسل فرق استكشاف في اتجاه واحد ولكنه يقوم بدلاً من ذلك بإدارة عمليات استطلاع على طول عدة ممرات وطرق قد ينتهي الأمر بالجيش إلى اتباعها. إلا أن إجراء عدد كبير من التجارب في وقت واحد قد يشتت انتباه المديرين ويمنعهم من معالجة المعلومات التي تصدر عن أعمالهم. وبالإضافة إلى ذلك، فإذا ما كانت هذه التجارب مكلفة فإنها تستهلك موارد الشركة بنحو كبير. وقد لجأت شركة «تينغ هسين» إلى تنويع أعمالها على نطاق واسع في منتصف التسعينيات، فشملت المتاجر الضخمة ومطاعم الوجبات السريعة وكعكة الأرز ومشروبات مختلفة، وبذلك قامت بتوزيع الموارد المحدودة للمجموعة على جوانب كثيرة بحيث لم تعد تكفي لكل جانب.

- **خصص أشخاصاً ذو كفاءة للتجارب.** غالباً ما يميل كبار الموظفين التنفيذيين إلى إرسال موظفين «يمكن الاستغناء عنهم» أو لا أهمية لهم لتولي مهمة استكشاف تنظيم التجارب بدلاً من نقل مديرين من مناصبهم لهم أهميتهم. إلا أن المديرين الذين لا يملكون الخبرة هم عرضة لإنهاك أنفسهم بنحو سريع جداً أو، والأكثر أهمية، هم عرضة للإخفاق في تمييز فرصة واعدة عندما تطل. وكانت شركة «تينغ هسين» قد أرسلت أحد الإخوة وي الأربعة لاستكشاف السوق الصينية، بينما احتفظت شركة يوني-بريزيدنت بأفضل مديريها في تايوان في البداية.

الخلاصة

في قدرة المديرين تحسين نصيبهم من احتمالات النجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها عن طريق تنظيم عمليات استطلاع لآفاق المستقبل بدلاً من الاعتماد على خطة معدة سلفاً من جانب مركز الشركة. وفي قدرة المديرين اتخاذ عدة خطوات ملموسة لاستطلاع المستقبل، وقد جرى إيجازها في القائمة اللاحقة. إن استطلاع المستقبل لا يضمن النجاح وحده، ولابد للموظفين التنفيذيين بالأحرى أن يترجموا خريطتهم الذهنية عن الوضع الناشئ إلى أولويات ملموسة من أجل تنفيذ العمل بفاعلية. ويُعرِّف الفصل القادم «دورة إدراك - توقع - ضع أولوية - نفذ» من أجل القيام بذلك تماماً.

- **استطلاع المستقبل** يوضح آلية جمع المعطيات والبيانات حول متغيرات لا تعد ولا تحصى تؤثر في أداء مؤسسة ما من أجل رسم خريطة ذهنية حدسية للوضع بتعقيداته الكاملة، وملاحظة الحالات الشاذة التي قد تشير إلى تهديدات أو فرص ناشئة.

- **جهد الاستطلاع مقابل القوة الدافعة** لمركز الشركة، هو طريقة عملية تقتضي أن على رواد الأعمال والمديرين المتنافسين في سوق تشهد تغييرات سريعة أن يعتمدوا على فهمهم للوضع الناشئ بناء على المعرفة المحلية وفوراً بدلاً من تنفيذ خطة معدة سلفاً من قبل مركز الشركة ومن دون تبصر.

- **انغمس في الوضع**. غالباً ما تتخبط الشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة مثل السوق الصينية لأن صنّاع القرار

الأساسيين يخفقون في الانغماس في الوضع المحلي، ويحاولون، بدلاً من ذلك، إدارة شركة فرعية محلية من مبنى مقر الشركة. حتى عندما تمنح الشركات المتعددة الجنسيات الاستقلالية في الإدارة للشركات الفرعية التابعة لها، فهي كثيراً ما تعتمد على مديرين من المغتربين الذين تعوزهم مهارات اللغة أو المعرفة المحلية أو السياق التاريخي للعمل من أجل تكوين نموذج ذهني للوضع الناشئ وتوقع الكيفية التي سيتضح بها تدريجياً.

- **حافظ على الخريطة مرنة،** لأن المفتاح إلى الاستطلاع الناجح يكمن في التيقظ للمفاجآت والحالات الشاذة والنتائج غير المتوقعة. وهذه غالباً ما تؤمن الإنذارات المبكرة للفرص الذهبية القادمة أو تهديدات التوقف المفاجئ للعمل، وتكوين الأساس لتعديل الخريطة.

- **ثق بغريزتك (ولكن استوعب الكثير من المعطيات).** إن تكوين نموذج ذهني لوضع سريع التغير هو أساساً عملية تعتمد على الحدس وليس على التحليل. ويجب على المديرين أن يثقوا بغريزتهم الفطرية في اتخاذ القرارات في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. إلا أن الحدس يجب أن يُزود بالمعطيات والتحليل.

- **ادمج وجهات نظر متعددة** في عملية جمع معلومات جديدة واستيعاب وفهم مدى أهميتها للشركة. وتتيح وجهات النظر المتعددة لفريق الإدارة العليا تكوين نموذج أقوى لوضع معقد،

بينما يستطيع الخبراء الماليون إدراك التهديدات الناشئة أو الفرص المواتية في مجالهم الخاص بطريقة أفضل وأسرع.

- **خطط لإجراء تجارب واعية** لاختبار مصادر المخاطر التي تقف وراء «القضاء على الصفقات».

الفصل الرابع

وسّع دائرة المنافسة

جادل الفصل الأخير في أن استطلاع آفاق المستقبل أمر ضروري من أجل مواصلة التقدم وتحقيق النجاح والازدهار في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. ولكن تكوين خريطة ذهنية لوضع مرن قابل للتغيير، وتوقع تهديدات وفرص وشيكة ليس كافياً. ويجب على رواد الأعمال والمديرين أن يترجموا مقدرتهم على معرفة ماهية الأمور وما يمتلكونه من بصيرة ثاقبة إلى عمل فاعل، وفي الوقت المناسب. ويفيض ركام الأوضاع المتردية لسجل العمل التجاري ببقايا الشركات التي تَمَكّن رؤساؤها من ملاحظة وجود مسائل تهدد مصير الشركة فجأة، أو وجود الفرص المواتية لكنهم فشلوا بالتعامل معها بسرعة أو بقوة كافية.

ويناقش هذا الفصل كيف تنتقل الشركات الناجحة من المعرفة المتعمقة إلى العمل في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها وهو ما يعرف بدائرة «سيب» Sape التي سميت باسم خطواتها المكونة لها: **يدرك** المدراء الوضع العام، **يتوقعون** التهديدات والفرص الناشئة، **يضعون** أولوية للتحركات الضرورية، **ينفّذون** هذه الأولويات بأسلوب فاعل وفي

الوقت المناسب. إننا نجادل في أن التنافس في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها هو أفضل ما يكون على أنه دورات متكررة تتحرك فيها الشركات عبر عمليات متكررة ومتتابعة لدائرة «سيب». وهي تتنافس في مابينها لاغتنام فرص جديدة وتتعامل مع التهديدات التي تنشأ. وبمرور الوقت، تكتسب الشركة التي توسع دائرة منافستها بنجاح، ميزة متعاظمة بإمكانها إثبات أنها الميزة التي تحسم الأمور، برغم أن كل واحدة من التحركات الفردية ربما توفر موقعاً قيادياً أهم فقط. إن رؤية المنافسة بوصفها دورات من دوائر «سيب» المنافسة للزمن، تفسر النجاح في بيئات لا يمكن التنبؤ بها على نحو أكثر إقناعاً من التفسيرات العامة مثل رؤية بعيدة المدى، أو خطة عظيمة، أو بعض التحرك الإستراتيجي الحاسم.

إننا نلجأ إلى توضيح حجتنا عن طريق المقارنة ما بين السيرة المهنية لكل من شركتي «ليجند» و«غريت وول» في المدة الممتدة ما بين تاريخ تأسيسهما في منتصف الثمانينيات وعام 1999، عندما برزت شركة «ليجند» بوصفها الشركة الرئيسة من دون منازع في سوق الحاسوب الشخصي في الصين، بينما تلاشت شركة «غريت وول» تدريجياً ليغدو وضعها مبهماً نسبياً. تعد شركة «ليجند غروب ليمتد» إحدى قصص النجاح العظيمة للجيل الأول من رواد الأعمال الصينيين[1]. وشركة ليجند، ومقرها مدينة بيجين (التي غيرت الاسم الإنكليزي لعلامتها التجارية إلى «لينوفو» Lenovo في عام 2003 والاسم الإنكليزي لشركتها إلى «لينوفو غروب» في عام 2004) هي أكبر شركة لتقانة المعلومات في جمهورية الصين الشعبية

بتسجيلها عائدات مالية بلغت (3) مليارات دولار تقريباً في السنة المالية 2004. وقد بات الحاسوب الشخصي المميز الذي تنتجه أكثر الحواسيب الشخصية مبيعاً منذ عام 1997، بحصة سوقية تنوف على 27 بالمئة في نهاية عام 2003[2]. وكانت لينوفو في ذلك الوقت العلامة التجارية الأولى في منطقة الباسفيك من قارة آسية (بما في ذلك اليابان) بحصة سوقية إقليمية بلغت (12.6) بالمئة، وجعلها الموقع القوي للشركة في قارة آسية تحتل مكانة بين الشركات العشر الأولى في العالم في تصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي. وقد دخلت شركة «ليجند» في السنوات الأخيرة إلى عدد من الأقسام الجديدة في السوق، بما في ذلك الخدمات المقدمة على الإنترنت، الاستشارات المتعلقة بتقانة المعلومات، أجهزة الهواتف الخلوية، التي بدأت بالإسهام بتواضع في الحد الأدنى المطلوب من إجمالي أصول الشركة. وحدث الصعود السريع لشركة «ليجند» على امتداد بضع سنوات مع ارتفاع حصتها في السوق المحلية للحاسوب الشخصي من (6.9) بالمئة في عام 1996 إلى (27) بالمئة بحلول عام 2003. وفي أثناء هذه المدة الزمنية تقدمت شركة «ليجند» على الشركات الرئيسة العالمية المختصة بتصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي في السوق الصينية كشركة آي. بي. إم I. B. M، وهيوليت باكارد Hewlett - Packard، وإي. إس. تي A. S. T، وإسر Acer، وكومباك Compaq. كذلك تفوقت شركة ليجند على الشركة الرئيسة المحلية «غريت وول».

بدأت شركتا ليجند وغريت وول للحاسوب حياتهما التجارية شركتين متشابهتين جداً، وكانت كلتاهما قد تأسستا في مدينة بيجين

في بداية أعوام الثمانينيات من القرن الماضي، وكانت لهما صلات قوية مع الهيئات الحكومية التي قدمت لهما المدخل للوصول إلى تقانة المعلومات المنتجة محلياً وتفويضاً بتطوير صناعة أجهزة الحاسوب في الصين. وكانت شركة «ليجند» قد تأسست على يد السيد تشوانزي ليو Chuanzhi Liu وتولت تمويلها الأكاديمية الصينية للعلوم، فيما كانت شركة «غريت وول» مرتبطة بنحو وثيق بوزارة الصناعات الإلكترونية (MEI). واستهلت المؤسستان التجاريتان الجديدتان كلتاهما أعمالهما بموارد بشرية ومالية محدودة.

وعلى الرغم من أن بداياتهما كانتا متشابهتين، فقد تمكنت شركة «غريت وول» من التقدم في عملها بوقت مبكر لتحتل الصدارة في السوق في أعوام الثمانينيات، وبدت في وضع مهيّأ تماماً للمحافظة على انطلاقتها في المقدمة في سوق الحاسوب الشخصي في الصين. وعملت شركة «غريت وول» على تطوير واستثمار أول بطاقة آد-أون add-on لقراءة الأحرف الصينية، وتمتعت باحتكار مبدئي لها في هذا المجال. وأتاحت العلاقات الوثيقة التي كانت تقيمها الشركة مع وزارة الصناعات الإلكترونية الحصول على أحد أولى التراخيص لتصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي في الصين. أما شركة «ليجند» فقد كانت، بخلاف ذلك، غير قادرة في البداية على تأمين الترخيص الخاص بالإنتاج واللازم لتصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي في اقتصاد الصين المخطط. وأنشأ مؤسسو شركة ليجند بدلاً من ذلك شركة فرعية في هونغ كونغ من أجل القيام أولاً بصناعة الدارات المطبوعة التي تضم

مقومات الحاسوب الصغرى والمسماة اللوحات الأم، ثم القيام لاحقاً بتجميع أجهزة الحواسيب الشخصية. وبحلول أواخر الثمانينيات كانت شركة «غريت وول» قد جعلت من نفسها أفضل علامة تجارية لتصنيع الحواسيب الشخصية في الصين، متقدمة بذلك شوطاً كبيراً على شركة ليجند. وكانت «غريت وول» شركة رائدة في مجال التقانة بتقديمها أول حاسوب شخصي محلي مزود بمعالج إنتل 286 ومعالج إنتل 386. إلا أنه بحلول عام 1999 كانت شركة «ليجند» تحتل المرتبة الأولى في الصين في تصنيف العلامات التجارية لأجهزة الحاسوب الشخصي مع حيازتها لما نسبته (20,1) بالمئة من حصة السوق المحلية، فيما كانت حصة شركة غريت وول قد انخفضت إلى ما دون (5) بالمئة.

ما الذي تسبب في هذا الانقلاب السريع في المصير؟ إن هذا ليس تقريراً إخبارياً عن شركة «آبل» مقابل الحاسوب الشخصي. فقد قامت كل من شركتي «ليجند» و«غريت وول» بإدارة نظام التشغيل «ويندوز» Windows على رقاقات «إنتل». واتجه المعلقون في تفسيرهم لصعود شركة ليجند المرتبط بشركة «غريت وول» إلى التركيز على الأعوام الحاسمة ما بين 1996 و1999 عندما ارتفعت حصة شركة ليجند في السوق ارتفاعاً هائلاً بينما هبطت حصة «غريت وول» هبوطاً شديداً. إلا أن الخطوات، والحقيقة تُقال، التي اتخذتها شركة «ليجند» عبر هذه المدة أدت إلى تحقيق نتائج مهمة. غير أن أسس نجاح شركة «ليجند» كانت قد رست في وقت أوسع بكثير، حيث كانت الشركة تتوسع في أعمالها بنحو أكثر تكراراً من شركة «غريت وول» حينما كانتا تواجهان

معاً سلسلة من التهديدات والفرص في سوق الحواسيب الشخصية سريعة التقدم في الصين.

صعود شركة تدعى ليجند

عندما تخرج تشوانزي ليو من كلية كسيان لهندسة الاتصالات العسكرية في عام 1966، كان يتطلع إلى العمل في مهنة مهندس. إلا أن ليو كان سيء الحظ كونه قد تخرج في أثناء الثورة الثقافية في الصين. ولم يكن ليو، وهو المولود في أسرة مثقفة، يعد فرداً من أبناء الطبقة العاملة ولذلك فقد جرى اختياره للخضوع لعملية إعادة تثقيف. وبعد مضي عام من أدائه لعمل محدد لدى هيئة الدفاع الوطني للعلوم والتقانة والصناعة في مدينة تشينغ دو أُرغم ليو على العمل في وظيفة عامل في مزرعة للأرز مملوكة للدولة وذلك من عام 1968 حتى عام 1970.

وبعد مرور سنتين من العمل الزراعي في إقليم غوانغ دونغ جنوب الصين، حصل ليو على الإذن لتولي منصب مهندس لدى معهد التقانة الإحصائية (ICT) التابع للأكاديمية الصينية للعلوم (CAS) حيث أمضى الثلاثين عاماً الآتية وهو يجري أبحاثاً على دارات التسجيل المغناطيسية. وبرغم أن ليو فاز بعدة جوائز تقديراً لما توصل إليه من ابتكارات، فقد نما لديه شعور متزايد بالإحباط نتيجة لغياب الاستخدام العملي للتقانة التي قام بتطويرها، وبفعل الفارق الواسع ما بين النماذج الأولية الأصلية التي أعدها والمنتجات الغربية الموجودة. وقال ليو لاحقاً وهو يستذكر الإحباط الذي أصابه: «كان بحثنا يُستخدم، وإلى حد

كبير، فقط لإظهار مقدرة مستوى البحوث في الصين مقارنة بالولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي. غير أنه لم تكن للبحث أي غاية عملية ولم يتم تحويله إلى منتجات. وقد قمنا نحن الفنيون بكتابة أوراق بحث لتقديم توضيح عملي عن أداء الآلة حتى نتمكن من الحصول على ترقية وأجر إضافي... ولكن عندما كان مشروع ما يُشارف على الانتهاء لم تكن تتم إعارة أي انتباه لنتائج البحوث، وكنا نبدأ ببرنامج جديد مباشرة. ونحن لم نحول إنجازاتنا إلى منتجات أو نجعل التقانة متوفرة على نطاق واسع».

جاءت فرصة ليو مع حدوث تغيير في اللوائح التنظيمية الحكومية التي كانت تسمح بإنشاء مشروعات شبه خاصة في أوائل الثمانينيات. وعقب اعتماد هذه السياسة الجديدة ترك الباحثون العاملون في الجامعات وظائفهم ليبدؤوا في إقامة مشروعات مشتركة جديدة في منطقة زهونغ غوان كون، حيث كان بعضهم يكسب في يوم واحد أكثر مما كان بإمكانهم أن يكسبوه في شهر لدى عملهم في جامعة تديرها الدولة أو في معهد للبحوث. وفي عام 1984 أسس مدير (ICT) مشروعاً جديداً لاستثمار تقانة المعهد واستخدام النقود التي يكسبها بموجب ذلك لتمويل البحوث العلمية للمعهد ومنح أجور إضافية للمهندسين من أجل وضع حد لهجرة الأدمغة والكفاءات. ومن منطلق إعجابه بالمهارات الإدارية التي أبداها ليو اختاره المدير ليرأس الشركة التي تم تأسيسها حديثاً تحت اسم شركة تطوير التقانة الحديثة التابعة للأكاديمية الصينية للعلوم، أو ما يُعرف اختصاراً بالأحرف NTD. وانطلق ليو في عمله -وكان يبلغ الأربعين من

العمر آنذاك- مع عشرة باحثين آخرين، واستهله برأس مال بلغ نحو 57,000 دولار، ومكتب صغير تبرع به معهد (ICT).

السنوات الأولى

على الرغم من أن معهد التقانة الإحصائية التابع للأكاديمية الصينية للعوم (CAS) كان قد طور العديد من وسائل التقانة المعقدة، فقد إقتصرت الاستخدامات التجارية المباشرة لها على عدد قليل منها في السنوات القليلة الأولى. ولكي يسدد الصكوك لجأ ليو إلى إنشاء NTD كشركة توزيع على نطاق صغير تشتري منتجات الحاسوب الآلي من شركات الاستيراد الحكومية لتعيد بيعها إلى مؤسسات مملوكة للدولة. إلا أن هوامش هذا العمل كانت متدنية بسبب الذين كانوا يتولون عملية إعادة البيع في سوق رخيصة ممن كانوا يتفادون دفع الضرائب والتعريفة الجمركية عن طريق تهريب أجهزة الحاسوب إلى داخل الصين، ثم ربحوا حصة سوقية عن طريق تقاضي أسعار أقل. وتوقع ليو أن بقاء شركة (NTD) شركة توزيع غير مميزة لن يكون عملاً مستداماً، وبدأ بالبحث عن وسائل من أجل جعل NTD شركة مميزة.

وقد كانت التقانة هي الحل الواضح. وفي عام 1987 عرضت الشركة بطاقة آد-أون تحت العلامة التجارية «ليجند» التي أتاحت تطبيق الاستخدامات الصينية على أنظمة التشغيل باللغة الإنكليزية. وكما تستذكرون حالة شركة «ساينا»، فقد كان العديد من الشركات الصينية في هذا الوقت تعد حلولاً للبرمجيات من أجل سد الفجوة مع

أنظمة التشغيل التي تستخدم اللغة الإنكليزية، ولكن بطاقة الأحرف الصينية التي تحمل علامة «ليجند» كانت مميزة من ناحيتين؛ أولاً، إن المنتج -الذي يمكن إدخاله مباشرة في اللوحة الأم لجهاز حاسوب شخصي- كان يجمع ما بين معدات وبرامج الحاسوب، وهو أسلوب كان يحفظ ذاكرة قليلة ويحول دون عملية القرصنة الشائعة فيما يتعلق بالحلول المقتصرة على البرمجيات. ثانياً، ضمت بطاقة الأحرف الصينية من العلامة التجارية «ليجند» برمجيات تعريف الحروف والأرقام خاصة بالشركة (قام بإعدادها علماء في معهد التقانة الإحصائية ICT) التي ذكّرت المستخدمين بحروف صينية محتملة بناء على عمليات الإدخال السابقة التي أجروها، وبذلك وفرت وقتاً ملحوظاً في إدخال البيانات.

حققت بطاقة الحروف والأرقام الصينية لشركة ليجند نجاحاً كبيراً، وكوّنت عبر عامين ثلث عائدات الشركة تقريباً، وأسهمت عمليات التوزيع القديمة في معظم العائدات الباقية. وفي عام 1989 أعاد ليو تسمية شركة NTD Legend باسم أفضل منتج معروف لها فكانت ولادة «ليجند غروب» Legend group. وقد أعطى نجاح بطاقة الحروف والأرقام الصينية شركة NTD المصداقية لتوقيع صفقات لتوزيع طابعات من إنتاج شركة هيوليت باكارد (HP) وحواسيب شخصية من إنتاج شركة AST مرفقة ببطاقتها من دون تكلفة إضافية. ولم تكن صفقات التوزيع حصرية، لذا كان على شركة ليجند إيجاد وتجهيز قدرات خاصة في مجال التسويق والمبيعات لتمييز نفسها عن الموزعين

الآخرين الذين تستخدمهم الشركات المتعددة الجنسيات. وسرعان ما أتقن ليو وزملاؤه توجيه آلية التسويق والمبيعات وساعدوا شركة AST، ومركزها الولايات المتحدة، في التفوق على شركات منافسة أكبر مثل آي. بي. إم، وكومباك Compaq، وإيسر Acer في الصين. ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي كان إنتاج شركة AST قد بات يكوِّن 30 بالمئة تقريباً من السوق الصينية وهو نحو ضعفي الحصة المئوية لشركة «كومباك» التي جاءت في المرتبة الثانية.

وعزز نجاح شركة ليجند في توزيع منتجات AST إلى جانب خبرتها في التسويق والمبيعات من طموح ليو لإنشاء جهاز حاسوب شخصي يحمل العلامة التجارية «ليجند». وبرغم أن ليو كان واثقاً بأن شركة ليجند قادرة على إنتاج أجهزة الحاسوب الشخصي، فإن وزارة الصناعات الإلكترونية كانت مسؤولة عن السوق المحلية للحاسوب الشخصي في الصين وتملك الصلاحية لمنح أو رفض إعطاء رخص تصنيع أجهزة الحاسوب. ولم تتمكن ليجند -وكانت آنذاك شركة صغيرة وغير منتسبة إلى وزارة الصناعات الإلكترونية- من تأمين رخصة إنتاج. أما شركة غريت وول فقد كانت، وبخلاف ذلك، تتمتع بعلاقات ودّية مع الوزارة وحصلت على الترخيص لتصنيع أجهزة الحواسيب الشخصية التي تحمل اسم علامتها التجارية. ومقابل حصولها على الترخيص ودعم وزارة الصناعات الإلكترونية كان المطلوب من شركة غريت وول استخدام مصادر محلية لمكونات الأجهزة (باستثناء الرقاقات)، ومع بداية التسعينيات أصبحت شركة غريت وول أكبر شركة محلية لإنتاج

أجهزة الحواسيب الشخصية، وقامت ببناء ثلاث منشآت إنتاجية جديدة في ضوء التوقعات بازدياد الطلب على هذه الأجهزة.

وبعدما خابت آماله في البر الرئيس، وضع ليو نصب عينيه التوجه نحو هونغ كونغ. فأنشأ في عام 1988 «ليجند هونغ كونغ» لتكون مشروعاً مشتركاً مع شركة «داو كمبيوتر سيستمز ليميتد» و«تشاينا تيكنولوجي تريد» (إتش. كي. ليمتد) وتملكت «ليجند هونغ كونغ» شركة لتصنيع اللوحات الأم، وعملت بكل قوة على زيادة تطوير وإنتاج اللوحات الأم وبطاقات الآد-أون وذلك لاكتساب الخبرة في توريد مكونات من منشأ عالمي وفي تجميع الأجزاء الداخلية للحاسوب الشخصي. وفي السنة التي تلت قام وفد من المسؤولين الكبار في وزارة التجارة الصينية بزيارة إلى جناح شركة «ليجند» في معرض تجاري أقيم في ألمانيا، وكانوا معجبين بما شاهدوه، وترك لديهم انطباعاً حسناً. وعقب اجتهادها في تنفيذ عملياتها في هونغ كونغ بكل عناية ومثابرة، أعطت وزارة الصناعات الإلكترونية شركة ليجند الترخيص للبدء في إنتاج أجهزة الحواسيب الشخصية في البر الرئيس للبلاد وذلك في عام 1990. وبعد مرور ست سنوات على مغادرته لمعهد التقانة الإحصائية كان ليو قد حقق حلمه في إنتاج جهاز حاسوب شخصي في الصين يحمل علامة تجارية.

الإفلات من تهديد الفشل المفاجئ الناجم عن دخول الشركات المتعددة الجنسيات

دخلت شركة «ليجند» سوق الحاسوب الشخصي في الصين في وقت عصيب. فعندما بدأت الشركة في إنتاج أجهزة الحاسوب في البر

الرئيس في عام 1990 كانت الحواسيب المستوردة تشكل أقل بقليل من ثلث شحنات وحدات الحاسوب الشخصي. إلا أنه وفي أثناء عامين، قفزت حصة الأجهزة المستوردة إلى نحو ثلثي إجمالي السوق. وأسهمت عدة عوامل في الاندفاع الهائل للشركات المتعددة الجنسيات، والزيادة الكبيرة في حجم الأجهزة المصنعة من قبل هذه الشركات في الأسواق الصينية. ففي عام 1992 وقعت الحكومة الصينية اتفاقية تجارية مع الولايات المتحدة كانت لها انعكاسات كبيرة، وخفضت بشدة من التعريفات الجمركية على المواد المستوردة حيث تشمل مجموعة من المنتجات الإلكترونية وتلك الخاصة بتقانة المعلومات والأجهزة المتعلقة بها. وتزامن هذا التغيير في السياسة مع تباطؤ الطلب في الأسواق المتطورة؛ الأمر الذي حفز الشركات الغربية كشركة كومباك، وأي. بي. إم، وإيسر، وإتش. بي، للتطلع إلى الخارج من أجل التوسع في أعمالها. وكان العديد من المحللين الصناعيين يعتقدون أن السوق الصينية كانت -بمبيعات للحواسيب الشخصية بلغت 100,000 وحدة فقط في عام 1991- مهيأة لتشهدنمواً هائلاً ومفاجئاً. وقد كان بإمكان الشركات المتعددة الجنسيات أن توظف التقانة التي تملكها، والعلامات التجارية، وتوفيرات الحجم العالمية لتقديم منتجات ذات نوعية ممتازة وبسعر رخيص بحيث تجد الشركات المنتجة المحلية صعوبة في مضاهاتها.

وفي اللحظة التي كانت فيها شركة «ليجند» توطد أوضاعها في البر الرئيس، واجهت هجوماً كاسحاً من جانب الشركات المتعددة الجنسيات هددت بقاءها ذاته، وفي الواقع هددت وجود صناعة الحواسيب الشخصية المحلية في الصين كلها. وكان عام 1993 مرحلة

سيئة في تاريخ شركة «ليجند»، ففي وجه المنافسة الشديدة من جانب الشركات المتعددة الجنسيات، ويأس الشركات المحلية من حماية وضعها، أخفقت الشركة في تحقيق هدف المبيعات للمرة الأولى في مسيرتها التجارية. وكأن ذلك لم يكن كافياً، فقد فر أحد موردي المعدات بمبلغ كبير من المال، وأمضى ليو نفسه أشهراً محاولاً تعقبه لاستعادة النقود. وكان المديرون الرئيسون في الشركة يفكرون في مغادرة البلاد. وتسببت الصعوبات التي واجهتها الشركة إلى الإضرار بصحة ليو الذي أُدخل إلى المستشفى للعلاج لمدة ثلاثة شهور.

وعندما سمح له وضعه الصحي بالعمل، كان ليو يعقد اجتماعات لفريقه الإداري ويستجمع قواه لمتابعة العمل في غرفته في المستشفى. وأمضى وقتاً طويلاً وهو يحاول إقناع يوان كينغ يانغ، وهو مدير شاب واعد، بالتخلي عن خططه للسفر إلى الخارج والبقاء، بدلاً من ذلك، مع شركة ليجند. وجادل ليو في أن مغادرة يانغ لن تعرض للخطر مستقبل شركة ليجند فقط، وإنما أيضاً مستقبل الصناعة الوطنية لأجهزة الحاسوب في الصين، التي قد تقضي عليها الشركات المتعددة الجنسيات. ووافق يانغ على البقاء، فعين ليو الشاب البالغ من العمر تسعة وعشرين عاماً مديراً عاماً لمشروعات الحواسيب الشخصية التي تنتجها شركة ليجند.

ووافق الفريق الإداري الذي يضم كبار الموظفين في «ليجند» على البحث في ما إذا كان بإمكان مهنة تصنيع الحواسيب الشخصية الاستمرار ككيان مستقل في البيئة الجديدة، وتعهد بإيقاف العمل في

هذا المشروع أو الدخول في شراكة بشأنه إن لم يتمكن من إنجاحه بعد عام واحد. وكانت الصحافة المختصة بمتابعة شؤون الأعمال التجارية قد شككت علناً في قرار ليو، وتساءلت ما إذا كان رؤساء شركة ليجند قد سمحوا للوطنية أن تجعل حكمتهم المهنية موضع شبهة. إلا أن ذلك لم يثبط عزيمة يانغ، فلم يضيع أي وقت بعد توليه مهام الإدارة في أوائل عام 1994، وسرعان ما أحاط نفسه بفريق من المديرين الشباب، ودمج الوحدات التشغيلية للحواسيب الشخصية التي كانت مستقلة عن بعضها سابقاً في وحدة عمل واحدة، وربط منح العلاوات والمكافآت التي تمنح للمديرين بمستوى أداء الوحدة في العمل بغرض تنظيم الحوافز وزيادة التنسيق عبر الوحدات.

وشرع يانغ وفريقه في إدخال سلسلة متوالية من التحسينات الأساسية التشغيلية والمالية السريعة: فقد متنوا العلاقات مع التجار عن طريق زيادة الشفافية، وألغوا عمليات البيع المباشرة التنافسية. وحسنوا من جودة المنتج. وحررت شركة ليجند رأس المال العامل عن طريق تخفيض كشوف الحسابات المستحقة إلى ثلاثين يوماً (مقابل معدل للصناعة يبلغ تسعين يوماً)، وزيادة الفروقات بين سعري الشراء والبيع للبضائع من 1. 7 إلى 7 أضعاف كل عام.[3] ومن أجل دعم احتياطاتها المالية، جمعت الشركة مبلغ 27 مليون دولار تقريباً في إصدار أولي لأسهمها في سوق هونغ كونغ للأوراق المالية. واجتازت ليجند بنجاح تجربتها التي استغرقت عاماً واحداً في أثناء 1994. وفي الحقيقة، فقد استمرت الشركة في التشبث بعملها عبر السنوات

الآتية؛ حتى أنها أضافت زيادة طفيفة إلى حصة السوق، حيث ارتفعت من 6.3 بالمئة في عام 1992 إلى 6.9 بالمئة في عام 1996.

أما شركة «غريت وول» فقد شهدت، وبخلاف ذلك، انخفاضاً في حصتها السوقية من 11 بالمئة تقريباً إلى ما يزيد على اثنين بالمئة فقط عبر المدة الزمنية ذاتها. وبالطبع لم يتسمّر مديرو «غريت وول» في أثناء هذه المدة في مكانهم مثل غزال يقف في مواجهة الأضواء الأمامية لسيارة قادمة باتجاهه. وعمد مسؤولو الشركة، في الواقع، إلى اتخاذ العديد من الإجراءات ذاتها التي اتخذتها شركة ليجند. وقد كانوا، لسوء الحظ، أبطأ بنحو ثابت في المبادرة بإدخال تحسينات تشغيلية ومالية وأقل همة ونشاطاً في تنفيذها. ومثلها مثل شركة ليجند قامت شركة غريت وول أيضاً بجمع الأسهم المطلوبة جداً ولكنها عرضت الاكتتاب العام الأولي لها في سوق «شين زهين» بعد ثلاث سنوات من الاكتتاب الذي عرضته «ليجند». وكانت «غريت وول»، على سبيل المثال، بطيئة في تحسين جودة المنتج لأنها اعتمدت على موردين محليين للمكونات، الذين غالباً ما كانوا يصدرون أفضل القطع مقابل العملة الصعبة ويرسلون شحنات بما تبقى إلى شركة «غريت وول». وقد كانت شركة «ليجند» بالمقابل تعتمد دائماً على الموردين العالميين للحصول على المكونات الرئيسة. وربما يكون جزء من بطء «غريت وول» في إجراء تحسينات تشغيلية ومالية مطلوبة قد نجم عن مشروعها المشترك مع شركة آي. بي. إم. وكانت الشركة قد دخلت في مفاوضات مطولة حول هيكلية ملكية المشروع المشترك (التي تقرر فيها في النهاية أن تقوم

آي. بي. إم بإدارة (51) بالمئة من الكيان المشترك مقابل نسبة الـ (49) بالمئة التي تملكها «غريت وول» وبذلك احتاجت إلى التنسيق في اتخاذ القرارات الرئيسة مع الإدارة العالمية لشركة آي. بي. إم.

اقتناص الفرصة الذهبية: 1996 إلى 1999

بحلول عام 1996 لم تكن شركة ليجند قد نجت مما كان يهدد مصيرها فجأة فقط، ولكنها كانت قد اتخذت لنفسها موقعاً يؤهلها لكي تنمو وتتطور مستقبلاً. وكانت الشركة قد وضعت موضع التنفيذ آليات تماثل في فاعليتها تلك التي تنفذها شركات عالمية منافسة لها. وكان كبار موظفي الشركة الذين كابدوا أعواماً عصيبة قد اكتسبوا الآن خبرة المتمرسين في الصناعة. وعن طريق المحافظة على حصتها من سوق سريعة النمو، كانت شركة ليجند قد زادت من أحجام إنتاج الوحدات إلى المستوى الذي بدأت عنده بالتنعم بتوفيرات الحجم في عمليات الشراء والتصنيع. وكانت الشركة قد جمعت ما يقارب خزينة حرب متواضعة من النقود في الميزانية العمومية لتمويل الاستثمارات المستقبلية. واستمرت شركة «غريت وول» بالمقابل في النضال، وكانت في وضع ضعيف لاغتنام فرص جديدة كانت تتبدى أمامها.

وواصلت العلامات التجارية الأجنبية سيطرتها على السوق الصينية حتى منتصف التسعينيات، غير أن فريق الإدارة التابع لشركة ليجند أجرى تحليلاً دقيقاً لنقاط القوة ونقاط الضعف التنافسية لدى الشركات المتعددة الجنسيات، وخرج بنتيجة أنها كانت «نموراً من ورق» (وهو مصطلح يستخدمه أتباع ماو في وصف الأعداء الذين يبدون غير مرئيين لكنهم في

الحقيقة ضعفاء ويمكن هزيمتهم). وقد اتبعت شركة إتش. بي، وآي. بي. إم، وكومباك، وإيسر جميعها قواعد المنافسة، وتقاضت أسعاراً عالمية على نتجاتها التي حددت سعر الحاسوب المحمول بنحو بعيد عن متناول ميزانية معظم المستهلكين. وركزت شركات الحواسيب على سوق المنشآت التجارية والصناعية التي تألفت من مؤسسات مملوكة للدولة، وهيئات حكومية، ومشروعات مشتركة قائمة مع شركات متعددة الجنسيات يمكنها تحمل كلفة الآلات باهظة الثمن. وكانت الشركات الغربية تعتقد أن تصميم حواسيب محمولة تلائم السوق الصينية لم يكن أمراً الذي يستحق العناء والجهد المبذول. وعلى الرغم من النسبة المئوية العالية للنمو التي حققها على أساس ضعيف، فقد كانت الصين في أواسط التسعينيات لا تزال تكون نحو 2 إلى 3 بالمئة فقط من السوق الدولية لوحدات الحواسيب الشخصية. واستخدمت الشركات المتعددة الجنسيات الصين مكباً لنفايات التقانة التي بطل استعمالها حيث كانت تعرض عادة النماذج الجديدة في البلاد بعد ثلاثة أو ستة شهور من طرحها في أسواق الدول المتطورة.

رأى كبار موظفي شركة ليجند في التحول من إنتل 486 إلى رقاقات بنتيوم Pentium فرصة ذهبية للتقدم على الشركات الغربية. وفي أوائل عام 1996 أدخلت «ليجند» إلى الصين حاسباً شخصياً يعمل بمعالج بنتيوم في الوقت نفسه الذي كانت فيه شركتا كومباك وآي. بي. إم وغيرهما من الشركات المنتجة تطلق حواسيب بنتيوم الشخصية في الولايات المتحدة وأوربة الغربية. وأتاح عرض هذه الأجهزة في الأسواق الصينية باكراً لشركة «ليجند» أن تكسب مستخدمين دائمين على مستوى عالٍ. وقَرَنَت الشركة عرض منتجها الجديد بتقديم حسم

30 بالمئة على أسعار التقانة 486 لكسب حصة في السوق لاسيما السوق الاستهلاكية، وألحقت ذلك بإجراء المزيد من التخفيضات على الأسعار. وفشلت الشركات المتعددة الجنسيات في مجاراة هذه التخفيضات؛ ربما لأن المديرين الكبار رأوا فيها حيلة يائسة من جانب شركة خاسرة. وعرضت شركة ليجند سلسلة من المنتجات الصغيرة مصممة لتلائم المستهلكين الصينيين.

وفي الربع الأخير من عام 1996 تقدمت شركة ليجند على شركة آي. بي. إم في الحصة السوقية، وهو إنجاز اجتذب الكثير من اهتمام وسائل الإعلام في الصين، وأعطى دفعاً لمقدرة الشركة على التطور والنجاح بين المستخدمين لا سيما المحليين داخل البلاد. وأضفى الحجم المتزايد لشركة «ليجند» توفيرات حجم إضافية في عمليات الشراء والتوزيع والتجميع التي سمحت للشركة تقديم المزيد من تخفيضات الأسعار. واستمرت الشركة في عرض منتجات مصنوعة خصّيصى للسوق المحلية والاستفادة من الرعاية في كونها «ديفيد» محلي يهزم «غولياث» العالمي. وبحلول عام 1999 كانت ليجند الشركة الرئيسة المطلقة في السوق الصينية بحصة سوقية تزيد على (21.5) بالمئة، مقارنة بـ6 إلى 7 بالمئة لصالح شركتي إتش. بي (HP) وآي. بي. إم IBM، وهو موقع ريادي حافظت عليه «ليجند» حتى هذا اليوم.

في عام 2004 ظلت «لينوفو» (تذكّر تغيير الاسم) الشركة الرائدة من دون منازع في سوق الحواسيب الشخصية في الصين، ولكنها وجدت نفسها مرة ثانية تعيش مدة من الانتظار النشط الفاعل. وتواجه الشركة

تهديدات مفاجئة تنذر بتوقف محتمل لأعمالها مثل النمو المحموم لشركة ديل Dell التي لقيت نجاحاً كبيراً باعتمادها لنموذج المبيعات المباشرة في الصين. وكانت الإدارة العليا للشركة قد أعادت في أوائل عام 2004 تأكيد التزامها بعملها الأساس في تصنيع الحواسيب الشخصية، حيث ترى وجود إمكانية لحدوث زيادة مستقبلية في العائدات والأرباح. وتقوم شركة لينوفو دائماً باختبار الفرص الممكنة، برغم أنها لم تحقق النجاح في كل تجاربها الأولية (مثال خدمات الإنترنت، خدمات تقانة المعلومات). وتواجه «لينوفو» الآن الحقيقة التي لا سبيل لإنكارها للأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها: الفوز في الجولة الأخيرة لا يكون ضمانة للنجاح في المستقبل. وبغض النظر عما يحمله المستقبل لشركة لينوفو، فما من شك أن تقدمها حتى تاريخه يمثل أحد الروايات الأكثر إثارة للإعجاب لمهنة تنظيم المشروعات والأعمال الحرة في الصين.

دورة سيب

بينما كانت شركة ليجند ترفع حصتها السوقية من 6 بالمئة إلى 20.1 بالمئة بين الأعوام 1992 و1999، شهدت شركة غريت وول انخفاضاً في حصتها من 11 بالمئة إلى 4 بالمئة على مدى المدة الزمنية ذاتها. فما الذي يفسر النهايتين المختلفتين جداً لشركتين لهما مثل هاتين البدايتين المتشابهتين؟ لم ينجم نجاح شركة «ليجند» عن ضربة معلم إستراتيجية بارعة في التخطيط وجهتها ليجند أو خطأ فادح ارتكبته «غريت وول». ولا يكمن التفسير في الرؤية البعيدة المدى والمتباينة للشركتين: فقد كانت كلاهما تطمحان إلى الريادة في سوق

الحواسب الشخصية في الصين، وكان الفارق في أدائهما النسبي هو التأثير التراكمي لسلسلة من الإجراءات تم اتخاذها على مدى أكثر من عقد من الزمن. وكانت بعض هذه الإجراءات -مثل إطلاق الحاسوب الشخصي البنتيوم- تخطيطية وذات أفضلية، والعديد منها كانت تشغيلياً وعملياً. وقد تعامل بعضها مع التهديدات، وتعامل بعضها الآخر مع الفرص الناشئة. إلا أنه وعلى مدى تاريخها قام الموظفون التنفيذيون في شركة «ليجند» باتساق بمهمة أفضل عبر استطلاع المستقبل، وتوقع تهديدات وفرص محتملة، والتصرف بسرعة وفاعلية أكثر من نظرائهم في شركة «غريت وول».

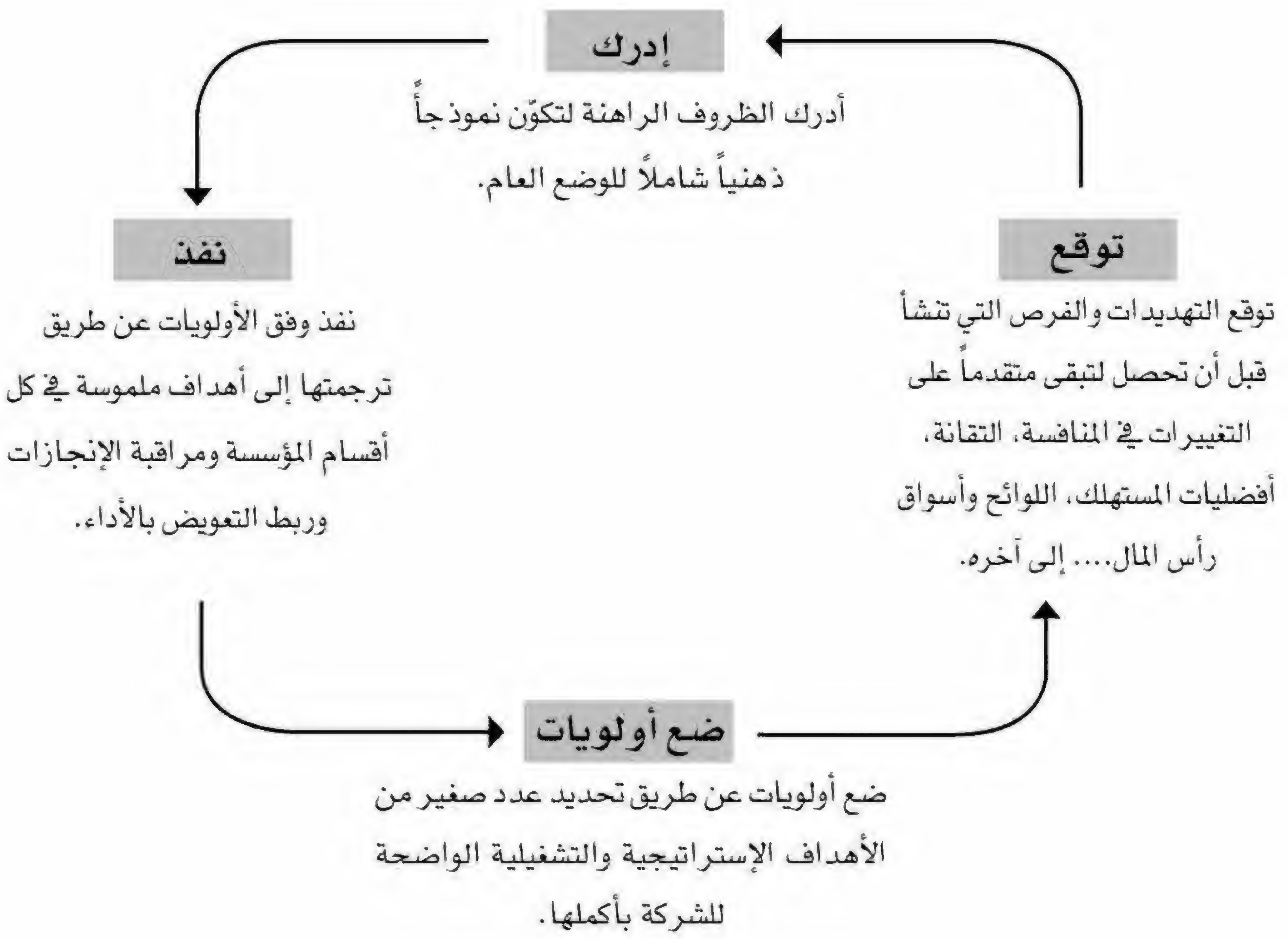
هذا يبدو رائعاً، ولكن كيف، كمسألة عملية، يستطيع أصحاب المصالح التجارية والمديرون محاكاة النهج الذي تبنته شركة «ليجند» والعمل بنحو متواصل على ترجمة فهمهم لموقف قابل للتغير إلى تحرك تنظيمي فاعل؟ إن دورة سيب بخطواتها الأربع، أدرك - توقع - ضع أولوية - نفذ، هي آلية عملية بإمكان رواد الأعمال والمديرين استخدامها من أجل تحقيق النجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها (الشكل 4-1). ففي البداية، **يدرك** المديرون الظروف الحالية لتكوين نموذج ذهني شامل للوضع برمته، ثم **يتوقعون** الفرص والتهديدات التي تنشأ لاحقاً. ولا بد أن هاتين الخطوتين تبدوان مألوفتين لأنهما من عناصر تنظيم عملية استطلاع المستقبل.

إن إدراك الوضع العام وتوقع الفرص والتهديدات ضروريان للبقاء وتحقيق النجاح والازدهار في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. لكن ذلك غير كافٍ على الإطلاق، وعلى الشركة أن تتجاوب بسرعة وبفاعلية

لاغتنام الفرص الخاطفة، والتعامل مع التهديدات الوشيكة، وإجراء التحسينات العملية اللازمة. ويستطيع المديرون سد الفجوة ما بين التوقع والتحرك الفاعل عن طريق تحديد **أولويات** واضحة. ويجب على رواد الأعمال والمديرين الذين يعملون في بيئات لا يمكن التنبؤ بها أن يعيدوا تقويم أولوياتهم باستمرار وأن يكونوا مستعدين لتغييرها عندما تتغير الظروف. وفي الخطوة الأخيرة تتولى المؤسسة بأكملها عملية **التنفيذ** على خلفية الأولويات. (يعرف الفصل الآتي مفهوم «الدرج المرن» بوصفها هيكلاً تنظيمياً مناسباً تماماً لعملية التنفيذ على خلفية الأولويات).

الشكل 4-1

دورة سيب



مزايا دورة سيب

يقدم نموذج سيب بديلاً لعملية التخطيط الإستراتيجية النظامية التي توجد في الكثير من الشركات -إن لم يكن معظمها. وكانت دراسة سنوية أعدتها المؤسسة الاستشارية الدولية «بين آند كومباني» Bain&Company قد وجدت أن عمليات التخطيط الإستراتيجية هي الأداة الإدارية الوحيدة الأكثر شيوعاً المستخدمة من قبل الشركات التي تتبعها. وفي عام 2002 استخدمت 80 بالمئة من المؤسسات التي شملتها الدراسة عمليات التخطيط النظامية(4). ويُستخدم التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع، ولكنه لا علاقة له بالموضوع أيضاً، وإلى حد كبير -على الأقل فيما يتعلق بمساعدة المؤسسات على اغتنام الفرص والتعامل مع التهديدات في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. ولم تجد البحوث المكثفة التي جرت على مدى الخمسة والعشرين عاماً الماضية أي رابطة واضحة بين التخطيط الإستراتيجي النظامي والأداء المالي لمؤسسة ما.(5)

إننا نعتقد أن عملية التخطيط الإستراتيجي لشركة ما كثيراً ما تتعثر ببيئات تشهد تغيرات متسارعة لأنها منتظمة جداً، وتحاول فرض خطة معدة سابقاً على وضع ناشئ، وتفصل التخطيط عن العمليات، وتفشل في إقامة تحالف بين الشركة وبين أهمية الوقت والتوقيت، وتركز على الرهانات الكبيرة بدلاً من المزايا المتعاظمة. وبإمكان دورة سيب، بالمقابل، أن تساعد الشركات على الاستمرار والازدهار في بيئة سريعة التغير لأنها متكررة على نحو واضح. وتحدد الأولويات بناء على التغييرات التي

تحدث في الوضع التنافسي، وهي تضم كلاً من القرارات الإستراتيجية والتحسينات التشغيلية. أخيراً، فإن العملية قادرة على منافسة الزمن بوضوح وتعمل على دمج المنافع المتجمعة للتنافس المتكررة.

- **المتكرر مقابل المرة الواحدة.** لا يقصد بدورة «سيب» أن تكون عملية منتظمة مثل تلك الكامنة في الرؤية الحصينة للوقت. وبخلاف الرؤية الحصينة، لايمكن للمديرين أن توقّعُ أن يحدقوا بعمق في المستقبل وأن يحددوا وضعاً لصناعة ما يستقطب الاهتمام لسنين قادمة، وأن يقوموا بتأسيس الموارد والكفاءات بمنهجية من أجل تحصين الموقع ثم الحفاظ على الميزة التي يملكونها داخل المستقبل المبهم. ولا بد للشركات بالأحرى أن يحيطوا بكل خطوة بنحو متكرر: يجب على المديرين تحديث خريطتهم الذهنية للوضع بناء على التطورات الجديدة، وأن يتوقعوا تهديدات وفرصاً جديدة، ويغيروا الأولويات في ضوء الظروف المتغيرة، ويقوموا بالتنفيذ في الوقت المناسب وبكل همة ونشاط على خلفية هذه الأهداف الجديدة.

لا تعد دورة «سيب» المسائل التي تهدد مصير الشركة فجأة والفرص المواتية لها أموراً استثنائية. وهي تفترض، بالأحرى، أن الوضع سوف يتغير باستمرار، وأن على المديرين أن يقوموا وبنحو منتظم بتحديث فهمهم وأولوياتهم في ضوء الأحداث الجديدة. والسمة المميزة هي عدم فهم الوضع على الوجه الصحيح قطعياً. بل إن الشركات تظل بالأحرى تعمل وتزدهر في بيئة لا يمكن التنبؤ بها إلى حد أنها تتوقع الفرص والتهديدات

التي تنشأ وتتعامل معها بفاعلية وبنحو متكرر بمرور الوقت. ولم تتفوق شركة ليجند على شركة غريت وول لأنها بدأت برؤية عظيمة وممتازة وإنما بالأحرى لأنها تكررت عبر دورة «سيب» بسرعة وفاعلية.

- **القوة المحركة للوضع مقابل القوة الدافعة للآلية.** تمتلك معظم الشركات القديمة آلية سنوية ما لوضع خطة إستراتيجية تعمل على تحفيز التفكير الإستراتيجي لباقي العام.. إلا أن المشكلة في هذه الآليات هي أنه من غير المرجح أن تتزامن الأحداث المهمة في الصناعة مع المراحل الموجودة في الآلية السنوية. حتى في الشركات التي تعتمد التخطيط الحديث المعقد، فإن القليل من القرارات الإستراتيجية تصدر عن هذه الآلية. وتتعامل المؤسسات بدلاً من ذلك مع الفرص والتهديدات حينما تنشأ ثم تدمجها لاحقاً في خططها بعد الواقعة.(6)

وفي البيئات التي لا يمكن التنبؤ بها مثل سوق الحواسيب الشخصية في الصين في أعوام التسعينيات، تحدد الخطوط المهمة المحيطة بالوضع الناشئ الزبائن، الشركات المتنافسة، الهيئات التنظيمية، وتيرة التغيير الفني. ولتحقيق استمرارية العمل، والنجاح في صناعة سريعة التغير، على الشركة أن تتعامل مع التهديدات والفرص حينما تظهر بسرعة وفاعلية أكثر من الشركات المنافسة. وهذا يتطلب من المديرين أن يكونوا مقبلين على التكرار في دورة «سيب» بفعل التغييرات القائمة في الوضع، بدلاً من أن يكونوا مدفوعين بآلية مرسومة سابقاً.

- **الإستراتيجي والتشغيلي**. تلجأ الكثير من الكتب التي تتناول موضوع التخطيط الإستراتيجي إلى التقليل من الأهمية الفعلية للتحسينات التشغيلية بينما تأخذ الكتب المعروفة التي تتحدث عن التنفيذ هذا الموضوع على أنه أمر مسلم به. إلا أن كليهما مهمان للنجاح في بيئة لا يمكن التنبؤ بأجوائها، وما يعد الأفضل في أي لحظة يعتمد على متطلبات الوضع. فقد تقدمت شركة «ليجند» على «غريت وول» عن طريق الانتقال بأولوياتها بين التحسينات التشغيلية والمسائل التخطيطية وذلك اعتماداً على الوضع. وكانت الأولويات في بداية التسعينيات تتلخص في خفض رأس المال العامل وخفض التكاليف من أجل تفادي تهديد توقفها المفاجئ عن العمل الذي يسببه تدفق الشركات المتعددة الجنسيات إلى السوق الصينية. وكانت أواخر التسعينيات، على النقيض، هي حالة تشبث في المكان لتولي الريادة في السوق عبر عمليات عرض منتجات جديدة، وإجراء تخفيض في الأسعار عندما كانت سوق الحواسيب الشخصية المزدهرة في الصين توفر فرصة ذهبية، وتستوعب آلية «سيب» كلًا من الأولويات الإستراتيجية والتشغيلية. إن اقتناص الفرص الذهبية أو التعامل مع المسائل التي تهدد مصير الشركة فجأة أمر مهم لتحقيق النجاح في بيئات مضطربة، ولكن السعي وراء الكفاءة التشغيلية هو أيضاً أمر مهم على حد سواء. إن إجراء التحسينات تزيد من السيولة النقدية للشركة في المصارف مما يتيح لها اقتناص الفرص الذهبية عندما تظهر للعيان، وتفادي تهديدات فشل أعمالها. أما الشركات المنافسة الأقل كفاءة فهي تظهر فجأة

وقد وهنت كثيراً لتنافس بفاعلية في الجولة الآتية من جولات المنافسة. ويعد التنفيذ السريع والفاعل للتحسينات التشغيلية، على وجه التحديد، مهماً في أوقات الانتظار النشط من أجل إعداد الشركة لتكون في وضع مهيأ للتعامل مستقبلاً مع المسائل التي تهدد مصيرها فجأة، ومع الفرص الذهبية أيضاً.

- **التنفيذ المنافس للوقت.** القضية هي، عموماً، ليست قضية تحقيق شركة «ليجند» للنجاح بقيامها باتخاذ خطوات أخفقت شركة «غريت وول» في اتخاذها. وفي الواقع، فإن «غريت وول» غالباً ما كانت تلجأ إلى تقليد خطوات تتخذها شركة «ليجند». ولسوء الحظ فقد كانت هذه التحركات قليلة جداً، ومتأخرة جداً. وتكمن الميزة ليس في القيام بالأمر الصحيح فقط، وإنما في القيام بالخطوة الصحيحة بنحو أسرع من الخصوم. وعلى الجانب الإستراتيجي، تكون قوة كونك الأول واضحة. وقد امتلكت «ليجند» حصة سوقية كبيرة بفضل حواسيبها الشخصية التي تعمل بمعالج بنتيوم، وبفضل إجراء تخفيضات على الأسعار وتصنيع منتجات ذات تصميم معين وذلك قبل أن تسنح الفرصة لشركة «غريت وول» (أو شركات الحواسيب الشخصية الغربية) أن ترد. وإن ميزة السرعة تمتد إلى التحسينات التشغيلية. وكلما كانت الشركة أسرع في ترشيد إنتاجها أو تخفيض رأس المال العامل كانت أسرع في جني الزيادات في وفرة السيولة المترتبة عن هذا التحرك. إضافة إلى ذل، وبعد الانتهاء من إتمام مبادرة واحدة بنحو موفق، يكون بإمكان كبار الموظفين التنفيذيين

الانتقال إلى الأولوية الآتية. وسوف يكون الخصم الأبطأ، بالمقابل، لا يزال يصارع للحاق بالخطوة الأخيرة بينما تنتقل الشركة الأكثر رشاقة إلى الخطوة الآتية. وفي كل مرة تبدأ فيها الشركة الأسرع متابعة وإكمال دورة من التحسينات التشغيلية، فإنها تكسب ميزة إضافية على الشركة المتلكئة.

- **الفوائد المتجمعة**. تستطيع الشركة التي تقوم بطريقة ثابتة بالتوسع في عملياتها خارج دائرة خصومها تخزين مزايا إضافية بمرور الوقت عن طريق اقتناص الفرص، والتعامل مع التهديدات، وزيادة الفاعلية. وبإمكان التباين المتجمع أن يتطور مع مرور الوقت من فجوة صغيرة إلى هوة واسعة. وعندما يلوح تهديد فشل مفاجئ للعمل تستطيع الشركة الرائدة أن تنجو من العاصفة. وعندما تتقدم الفرصة الذهبية تكون هذه الشركة قوية بما فيه الكفاية لاغتنامها وللإمساك بها.

وتمنح عمليات التكرار المتتابعة لدورة «سيب» ميزة أخرى؛ فهي تتيح للشركة الرئيسة الرائدة أن تختار توقيت تنفيذ الإجراءات التي تتخذها. فشركة «ليجند»، على سبيل المثال، أسست ميزة مهمة بالنسبة إلى شركة «غريت وول» بين الأعوام 1993 و1996، وذلك عبر إجراء سلسلة من التحسينات التشغيلية. وهذا أتاح لشركة ليجند أن تقرر الوقت الأمثل لعرض منتجات جديدة وإجراء تخفيضات في الأسعار، في حين كانت الشركات المنافسة تجد صعوبة في التعامل. وكان بإمكان «ليجند» أن تخفض الأسعار أو تعرض منتجات جديدة في وقت

أبكر أو الانتظار إلى وقت لاحق، ولكن ميزتها المتجمعة كانت هي التي منحتها رفاهية الاختيار.

قوة الأولويات

تشير الأولوية، وفق استخدامنا للعبارة، إلى شيء أكثر أهمية من أي معايير أخرى. وبإمكان الأولويات أن تكون أفعالاً مثل «أسس لتميز العلامات التجارية» أو «ادخل سوقاً جديدة». وبإمكانها كذلك أن تكون أهدافاً كمية مثل «حقق الربح»، أو «حقق أهداف المبيعات» التي لا تحدد كيفية بلوغ هذه الأهداف. وبإمكان المديرين، وعن طريق تحديد عدد صغير من الأولويات الرئيسة (ثلاث أو أربع عادةً) وفي مدة محددة من الوقت، أن يستخدموا الأولويات لإبقاء أنفسهم ومؤسستهم في حالة تركيز على ما هو مهم فعلاً بناء على تقويمهم للوضع. وبإمكانهم أيضاً أن يستخدموا هذه الأولويات من أجل توجيه عملية جمع المصادر. وبإمكانك أنت ان تتخيّل وبنحو ملموس الأولويات الرئيسة بوصفها قائمة من ثلاثة إلى خمسة أشياء قد يعلقها كبار الموظفين التنفيذيين في شركة ما على لوح من مادة الفلين خلف مكاتبهم.

دورة «سيب» SAPE
وحلقة «أوودا» OODA

تعتمد دورة «سيب» على نموذج ذي صلة بالنظرية العسكرية. وعليه فإن فهم السابقة العسكرية يمكن أن يلقي ضوءاً على الجزء المتعلق منها بمجال العمل التجاري والأنشطة الاقتصادية. في

بدايات السبعينيات بدأ جون بويد، وهو ضابط برتبة عقيد في سلاح الجو الأمريكي بدراسة مسألة كانت تحير المراقبين العسكريين على مدى سنوات.(7) ففي أثناء الحرب الكورية تمكن الطيارون المقاتلون الأمريكيون من التفوق على أعدائهم الذين كانوا يقودون طائرات الميغ السوفييتية الصنع، وذلك بنسبة عشرة إلى واحد. وقد كان هذا الأمر مدعاة للحيرة لأن طائرات الميغ السوفييتية كانت تعد الأقوى إلى حد بعيد وذلك وفق الأبعاد والمعطيات التقليدية للأداء: فقد كانت ترتفع في الجو بسرعة أكثر، وتطير بسرعة أكثر، وتطلق نيرانها بدقة أكبر. إلا أن بويد اكتشف أن الطائرات الأمريكية كانت تحظى بميزتين مهمتين؛ فقد كان لقمرة القيادة غطاء صلب شفاف يتخذ شكل الفقاعة مما يزيد من مدى الرؤية لدى الطيارين نسبة إلى طياري طائرات الميغ المقاتلة الذين كانوا يحدقون عبر نافذة أصغر. واستفادت الطائرات الأمريكية من محركات هيدروليكية أفضل أتاحت للطيارين التحول من حركة معينة إلى أخرى على نحو أسرع بكثير مما تفعل طائرات الميغ.

وقد عمد الطيارون الأمريكيون إلى ابتكار خطة بتغيير الاتجاه بنحو سريع جداً أثناء الاشتباكات الجوية، وذلك اعتماداً على الميزات التي يملكونها في مراقبة الوضع (قمرة القيادة ذات الغطاء الشفاف الشبيه بالفقاعة) وفي عملية المناورة. وقد يكون باستطاعة العدو أن يرد ولكن بطريقة أبطأ. ومع كل تغير متتابع في المناورات، فإن الطيار الأمريكي كان سيكسب ميزة إضافية بسيطة. وأخيراً فإن الهوة سوف تصبح واسعة جداً إلى حد أن الطيار الأمريكي سوف يتمكن من تسديد ضربة سهلة إلى العدو.

وقام بويد لاحقاً بتعميم نتائجه على أنواع أخرى من النزاع. وقد جادل في أن المعارك كلها، سواء في الجو أو في البر أو في البحر، كانت تتألف من خصمين يدوران في أربع خطوات. ويقوم كلا الخصمين في البداية «بمراقبة» الوضع، وتوجيه أنفسهما بناء على المعطيات المتوفرة لديهما ثم «يقرران» الرد المناسب، وأخيراً «يتحركان». بعد ذلك يقوم كلا الخصمين بمراقبة نتائج تحركاتهما السابقة، وتقويم الظروف المتغيرة، والشروع في تنفيذ العملية مرة ثانية. وقد أشار بويد إلى هذه الدورة على أنها حلقة (أوودا) راقب -توجه-قرر-تحرك observe-orient-decide-act (OODA).

وقد كان مفهومه الدقيق للأمر أن المقاتلين الذين يتحركون باتساق في حلقة (OODA) وبطريقة أسرع وأكثر فاعلية من عدوهم يكتسبون ميزة مهمة بمرور الزمن. وبحلول الوقت الذي يبادر فيه العدو إلى اتخاذ رد فعل، يكون الخصم الأسرع قد تحرك سابقاً لتنفيذ مناورة جديدة. وبرغم أنه لم تكن أي من التحركات الفردية حاسمة، فإن تأثيرها التراكمي أوجد فجوة تركت الخصم الأبطأ عرضة للخطر والهجوم.

العمل ليس حرباً بالتأكيد، فالشركات تتعاون مع بعضها بعضاً لإيجاد القيمة وللتنافس على توزيعها. أضف إلى ذلك فإن المديرين التنفيذيين ليسوا طيارين. فالطيار يستطيع أن يقرر شخصياً التحرك الأفضل وأن ينفذه فوراً. أما المسؤول التنفيذي فيجب عليه بالمقابل أن يؤثر في سلوك المئات أو الآلاف من الموظفين للتعامل مع الوضع الجديد.

وعلى الرغم من أوجه الاختلاف القائمة ما بين الحرب والعمل التجاري، فإن أوجه التشابه بين دورة «سيب» وحلقة «أوودا» أوضح وأسهل فهماً والاستيعاباً. فالعمليتان كلتاهما متكررتان ومنافستان للوقت. والشركة الأسرع تُجري تحسينات تشغيلية، وتقتنص فرصة ما، أو تتعامل مع تهديد ما، أما الخصم الأبطأ فهو يقلد هذا التحرك ولكن بعد شيء من التلكؤ فقط. وبحلول الوقت الذي يلحق فيه المتلكئ بمن يحتل الصدارة، تكون المؤسسة الأسرع قد تقدمت في تحركها لتنفيذ الأمر الذي يليه. وكلتا العمليتان متجمعتان أيضاً. وعادة ما يكون الفوز من نصيب الشركة التي جمّعت أصغر الميزات على مر الوقت. وتظهر الشركة الرائدة مع مرور الزمن أسرع وأفضل قليلاً عبر قيامها بسلسلة من المناورات المتزايدة فقط. ويركز الصحفيون المختصون بتغطية أخبار المال والأعمال وأساتذة الإدارة على الرهانات الكبيرة أو العثرات الكبيرة، والخطط الإستراتيجية العظيمة، أو على الرؤية بعيدة المدى. أما الواقع فهو أكثر تعقيداً. فالجوهر الحقيقي للتنافس يتمثل في التأثير التراكمي للعديد من الخطوات المتكررة.

نحن نستخدم المصطلح «3 إلى 5» على «3 في 5». وللدلالة على شيء ملموس فإن «3 إلى 5» تشير إلى الأولويات الرئيسة، و«3 في 5» تشير إلى حجم بطاقة فهرس موحدة في الولايات المتحدة. (انظر الشكل 4-2) للتمرين على تقدير أولويات شركتك وأولويات الشركة المنافسة التي تقع ضمن دائرة اهتمامك).

الشكل 4-2

3 إلى 5 على 3 - في - 5

بإمكانك استخدام هذا الشكل كي تقدر ما إذا كنت واثقاً بالأولويات الحالية لشركتك. قم بسرعة، ومن دون أي تحضير، بتدوين الأولويات الثلاث إلى الخمس العليا المتقدمة لشركتك وللشركة المنافسة الأكثر صلة بالموضوع. اطلب من الأفراد الآخرين في فريقك الإداري إجراء التمرين ذاته بنحو مستقل.

شركتك	الشركة الرئيسة المنافسة
(1	(1
(2	(2
(3	(3
(4	(4
(5	(5

لاشك أن تحديد الأولويات يعد تفكيراً سليماً غير أن المشكلة في المؤسسات تكمن في ترجمة التفكير السليم إلى أسلوب عام. يدرج الجدول 4-1 سلسلة من المشكلات العامة التي يواجهها المديرون التنفيذيون لدى تقويم أولويات شركتهم (والشركة المزاحمة). إننا نركز على حالات «الخوف من الأولويات» خاصة، وهي مشكلة عامة تحدث عندما يزداد عدد الأولويات مع مرور الوقت. فالمديرون يبدأون بقائمة قصيرة ولكنهم يستمرون في الإضافة إليها حينما يواجهون أزمات صغيرة، وفرصاً غير مرئية، ومجموعة من حالات التشتت الفكري الكامنة في بيئات مضطربة. إن تغيير الأولويات أمر مهم بالتأكيد عندما تتغير الظروف. غير أن الخوف من الأولويات يحدث عندما يضيف المديرون فقرات جديدة إلى قائمتهم، من دون شطب

الأهداف والنشاطات أو المبادرات الأقل أهمية. وهذا من شأنه إفشال فكرة 3 إلى 5 على 3 -في- 5 بأكملها. وتصبح القائمة شاملة جداً إلى درجة أنها لا تعود تعمل لتركيز الانتباه أو توجيه عملية توزيع المصادر.

إننا نعتقد أن الأولويات أكثر فاعلية من المهمة، والرؤية، والغاية، والإستراتيجية، أو من أي أداة أخرى تقريباً للإدارة تستخدم في ترجمة الوعي بالأوضاع وعملية التوقع إلى تحرك تنظيمي فاعل. وبإمكان مجموعة صغيرة من الأولويات الواضحة أن تجعل كل المؤسسة تركز وتنحاز إلى الأمور القليلة المهمة مقابل الأمور الكثيرة التافهة التي لا مبرر لها. وبإمكان الأولويات أن تعمل بمثابة حاجز واقٍ وجاهز لضمان أن الموارد المهمة -لا سيما المال والموظفون الأكفاء- توضع حيث يكون بمقدورهم القيام بأكثر الأشياء فائدة.

الجدول 4-1

الإشارات التحذيرية

بعد وضع قائمة أولويات شركتك والشركة المنافسة الأكثر صلة بالموضوع، قارن بطاقات الفهرس 3 -في- 5 عبر فريقك الإداري. هناك أدناه بعض الإشارات التحذيرية العامة الخاصة بالمشكلات والصعوبات.

- أنت لا تعرف أولوياتك.
- لديك أكثر من خمس أولويات (الخوف من الأولويات).
- لديك أولوية واحدة فقط (تستقطب تركيزاً مبالغاً فيه لبيئة لا يمكن التنبؤ بها).
- زملاؤك يضعون أولويات مختلفة.
- أنت لا تعرف أولويات الشركة المنافسة لك.

• شركتك تعمل بثبات بدوجة قليلة جداً، متأخر جداً أو بطيء جداً في إجراء ما يلزم لتنفيذ أولوياتها مقارنة بالشركات المزاحمة.

وعلى النقيض من الجمل المبهمة للمهمة أو الغاية أو الرؤية أو الإستراتيجية فإن الأولويات قابلة للتنفيذ. وبمقدور المديرين ترجمتها إلى غايات وأهداف ملموسة تتعاقب على المؤسسة بأكملها.

كذلك فإن الأولويات محددة بوقت معين، وبإمكانها أن تتغير ويجب أن تتغير؛ إما عندما يتم إنجازها (إحدى متع الحياة الصغيرة هي شطب أولوية من الـ3 على 5) أو حينما تفرض الظروف غير المتوقعة إعادة ترتيبها. قارن هذا بأفكار أعظم عن الرؤية أو المهمة أو الغاية أو الإستراتيجية التي كثيراً ما يفترض أنها تدوم إلى الأبد. ثم إن الطبيعة الحساسة للأولويات تجاه الوقت تملك ميزة أخرى. وعن طريق تحديد مهل زمنية نهائية لإنجاز الأولويات، يستطيع المديرون المحافظة على إدراكهم للأمور المستعجلة جداً والتحكم في التوقيت الذي تتحرك به شركتهم عبر دورة «سيب». وبالمقابل، فإن الرؤية أو المهمة أو الإستراتيجية تميل إلى أن تكون غير محددة بمهلة زمنية لناحية التوقيت ولذلك فإنها لا تتيح للمؤسسة إدراك الأمور المستعجلة أو التوقيت.

الأولويات أثناء الانتظار النشط

عندما تواجه شركة ما فرصة ذهبية أو مسألة تهدد مصيرها فجأة، يكون وضع الأولويات المناسبة أمر واضح. ويقوم كبار المديرين بتحديد

الأولوية الرئيسة لاغتنام الفرصة الذهبية أو التغلب على مايهدد فشل أعمال الشركة على غير توقع. إننا نستخدم عبارة «الجهد الرئيس» لوصف أولوية واحدة تكون أساسية للشركة كلها. وتشمل الأمثلة على الفرص الذهبية بوصفها جهداً رئيساً عرض منتج رئيس جديد (عرض شركة «ليجند» لأجهزة الحاسوب الشخصي الذي يعمل بمعالج بنتيوم)، ودخول سوق جديدة (عودة دخول «النودلز» التي تنتجها شركة تينغ هسين إلى تايوان)، وتحقيق التكامل ما بين اندماج رئيس أو استحواذ رئيس. إن التعامل مع المسائل التي تهدد مصير الشركة فجأة، هو مثال واضح آخر على جهد رئيس. وعندما يعلن المديرون التنفيذيون عن جهد رئيس، فإن على كل شخص في المؤسسة أن يؤكد أن أفعالهم الشخصية تدعم هذا الجهد. وقد يتطلب هذا سحب أموال أو أشخاص موهوبين من أعمال أخرى لضمان نجاح الجهد الرئيس.

إلا أنه حتى في أكثر البيئات اضطراباً، ستجد الشركات نفسها وبنحو متكرر في أوقات من الانتظار النشط الذي لا تواجه فيه لا فرصة ذهبية ولا تهديداً مفاجئاً لمصيرها. وقد كان هذا وضع شركة ليجند في صيف عام 2004. فوضع الأولويات الصحيحة يكوّن عاملاً مهماً -ربما هو العامل المهم- للانتظار بنحو نشط في أوقات الهدوء النسبي. ولابد للأولويات أثناء هذه الأوقات أن تساعد الشركة على التحضير لأحداث كبرى في المستقبل حتى وإن كانت الطبيعة الدقيقة لهذه الأحداث، وحجمها، وتوقيتها غير واضحة.

ولكن كيف بإمكان المديرين التنفيذيين وضع أولويات للفرص المواتية وللتهديدات التي لا يمكنهم التنبؤ بها بثقة أو بدقة؟ إن بإمكانهم القيام

بذلك عن طريق تركيز انتباههم على أولويات منتصف المدة التي تؤمن الإرشادات للشركة على مدى عام إلى ثلاثة أعوام. أما الأهداف قصيرة الأمد مثل المبيعات وحصص الإنتاج للربع الآتي من العام فهي مهمة أيضاً بالتأكيد، ولكن معظم المديرين يحتاجون إلى توجيه بسيط في إدارة هذا الجانب الروتيني من عملهم. إننا نعتقد بوجود ثلاثة أنواع من أولويات منتصف المدة تحتل أهمية خاصة:

- **أوجد احتياطات من السيولة النقدية والمديرين العامين.** أثناء أوقات الهدوء النسبي، يستطيع المديرون إيجاد خزينة حرب من السيولة النقدية لاستخدامها عندما تواجه المؤسسة فرصة ذهبية أو تهديداً بفشل مفاجئ للعمل. وتشير نظرية التمويل إلى أن المؤسسات التجارية النشطة في أسواق رأس المال التي تعمل جيداً لا تحتاج إلى تخزين الأموال النقدية لأن المستثمرين والمقرضين سيعملون على تأمين النقود بسرعة من أجل تمويل الفرص المغرية أو مساعدة شركة معرضة للأخطار على تجاوز صدمة عارضة. إلا أن كلفة وإمكانية توفر رأس المال قد تختلف بشدة في الأسواق غير المستقرة بمرور الوقت. وكذلك في أسواق الأوراق المالية المتطورة، تتغير إمكانية توفر التمويل على مر الزمن. وفي عام 1998 قام أصحاب رأس المال المخاطر بإغداق الأموال على شركات الإنترنت الوليدة مثلما يفعل البحارة السكارى الذين يقضون إجازتهم على الشاطئ. وبحلول عام 2000 كانوا قد استفاقوا وقد لحقت بهم الآثار البغيضة التي خلفها إسرافهم في إنفاق الأموال وتوقفوا

تقريباً عن الاستثمار في هذا المجال جملة وتفصيلاً. وهكذا فليس هنالك من ضمان بأن المؤسسات سوف تتاح لها فرصة الحصول على التمويل عندما تحتاجه لاغتنام فرصة ذهبية أو تفادي فشل مفاجئ. إضافة إلى ذلك فإن جمع الاعتمادات المالية عادة ما يستغرق وقتاً، الأمر الذي قد يضعف من مقدرة المؤسسات على التعامل مع الأوضاع بسرعة. وفي أوقات الهدوء التي تكون في العواصف، تستطيع الشركات أيضاً أن تستثمر جهدها ومالها في رعاية مديرين عامين موهوبين يمكن استخدامهم لاحقاً للتعامل مع التهديدات الكبيرة أو لاغتنام الفرص المواتية. فقد كان ليو والفريق الإداري الذي يضم كبار موظفي شركة ليجند يراقبون يانغ لمدة ست سنوات قبل أن يسمحوا له بإدارة مشروعات إنتاج الحواسيب الشخصية، ومنحوه مناصب أعلى بنحو متتابع لمساعدته على أن يتطور ليغدو مديراً عاماً.

- **قم بتحسين العمليات باستمرار.** بإمكان المديرين تحسين الكفاءة باستمرار. ويغفل أساتذة التخطيط موضوع الكفاءة أحياناً بوصفها أقل أهمية من القرارات الإستراتيجية الكبيرة. إلا أنه وفي بيئة مضطربة يحتل التميز العملي أهمية إستراتيجية. وتنشأ الكفاءة ضمن حدود عالية المستوى مما يسمح للشركات بتأسيس خزائن حرب، ثم تزيد الكفاءة من مقدرة المؤسسة على تحمل مجموعة من الصدمات السلبية. وربما تكون فوائد الكفاءة التشغيلية ذات الأهمية الضئيلة في البيئات المستقرة حيث تكون

إمكانية ظهور تهديدات الفشل المفاجئ بعيدة الاحتمال، إلا أنها حرجة في البيئات المضطربة.

- **حدد المخاطر المحتملة وسيطر عليها**. بإمكان المديرين، اعتماداً على عملية المراقبة التي يقومون بها، اتخاذ مجموعة متنوعة من الخطوات لتقليص احتمال ظهور تهديدات ممكنة بالفشل المفاجئ أو تقليص تكلفتها قبل وقوعها بدلاً من التعامل معها بعدما تكون قد تحولت إلى تهديد متفاقم بالفشل المفاجئ. ومن الأمثلة الشائعة على ذلك الدخول في شراكة مع شركات أخرى لتقاسم المخاطر وتنويع العمليات.

الخلاصة

قام هذا الفصل بتعريف آلية «سيب» بوصفها بديلاً عن التمارين المحددة للتخطيط الإستراتيجي المتعارف عليها في كثير من الشركات. وأوضح فوائدها بإجراء مقارنة ما بين شركتي «ليجند» و«غريت وول» وقدم بعض الوسائل العملية من أجل إدارة الأولويات. وثمة أفكار وآراء مهمة جداً مستخلصة من هذا الفصل ترد تباعاً. ويعرف الفصل القادم الهرمية المرنة بوصفها نمطاً تنظيمياً مناسباً جداً لترجمة الأولويات إلى تحرك تنظيمي فاعل، مع توضيح لهذه الصياغة بعرض مثال شركة «هاير» Haier.

- **دورة سيب. (أدرك - توقع - ضع أولوية - نفذ) هي بديل لعملية التخطيط الإستراتيجي التقليدية**. وباتباعهم لدورة سيب،

يدرك المديرون الظروف الحالية لتكوين خريطة ذهنية شاملة للوضع، ويتوقعون الفرص المواتية والتهديدات الناشئة، ويضعون أولويات للتحركات الإستراتيجية والتحسينات التشغيلية، وينفذون على خلفية هذه الأولويات.

- **مزايا دورة سيب ذات الصلة بعمليات التخطيط الإستراتيجي التقليدية** تشمل الطبيعة الحساسة بوضوح لدورة سيب؛ أولويات مرنة تستند إلى تغييرات في الوضع التنافسي؛ توحيد القرارات الإستراتيجية والتحسينات التشغيلية؛ التركيز على المنافسة في الوقت المناسب وفي التوقيت؛ دمج الفوائد المتجمعة للمنافسة المتكررة.

- لا بد للمديرين أن يمتلكوا وفي أي مرحلة محددة من الوقت، **عدداً صغيراً من الأولويات** لتركيز انتباههم وانتباه المؤسسة عليها.

وتتبدل الأولويات بمرور الوقت استجابة للظروف المتغيرة، لكنها محدودة العدد دائماً، ومفهومة في كل أرجاء المؤسسة. وهي قد تكون إما تشغيلية أو إستراتيجية اعتماداً على الوضع. والأولويات أكثر أهمية من الرؤية أو الإستراتيجية في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

- «**3 على 5 على 3 - في- 5**» هو تمرين بسيط يستطيع المديرون استخدامه لاختبار وضوح أولوياتهم وإدراكهم في كل أرجاء المؤسسة.

- **الخوف من الأولويات** يحدث عندما تتوسع قائمة قصيرة من الأولويات ببطء بمرور الوقت؛ لأن المديرين يضيفون فقرات جديدة

إلى قائمتهم من دون شطب الأهداف والنشاطات أو المبادرات الأقل أهمية. فالقائمة التي تضم الكثير من الأولويات المختلفة لا توفر التركيز أو التوجيه المتعلق بقرارات توزيع الموارد.

- **الجهد الرئيس** هو أولوية وحيدة أساسية للشركة كلها في لحظة محددة من الوقت -عادة ما تكون إما اغتنام فرص ذهبية أو تفادي فشل مفاجئ، ويجب إعادة تقويم كل التزامات الموارد والمبادرات ضمن المؤسسة وفقاً لمدى جودة دعمها للجهد الرئيس.

- عندما لا تواجه الشركة فرصاً ذهبية وتهديدات بفشل مفاجئ، فإن أولوياتها يجب أن تساعد الشركة على التحضير بفاعلية لأحداث كبرى تقع في المستقبل. وتشمل هذه الأولويات تأسيس احتياطات من السيولة النقدية والمديرين العامين، وتحسين العمليات باستمرار، والسيطرة على المخاطر المحتملة.

الفصل الخامس

أوجد هرمية مرنة

ناقش الفصل السابق كيفية قيام الشركات بتحديد (وإعادة تحديد) أولوياتها استجابة لوضع متغير. وإن اختيار الأهداف الصحيحة خطوة ضرورية للبقاء وتحقيق النجاح في بيئة مضطربة، إلا أن هذا ليس كافياً على الإطلاق. وعلى المديرين ضمان قدرة المؤسسة بأكملها على إنجاز أعمالها بسرعة وبفاعلية على خلفية الأولويات المختارة. وغالباً ما تتعطل دورة «سيب» مابين الخطوات المتخذة لوضع الأولويات والخطوات المتخذة للمضي في التنفيذ مع قيام كبار المديرين التنفيذيين بالإعلان عن مجموعة واضحة من الأولويات لا يمكن للمؤسسة أن تنجزها بسرعة وفاعلية. فمثلاً، ثمة مديرون وموظفون من المرتبة المتوسطة يبددون طاقاتهم على نشاطات غير ذات أهمية ولا صلة لها بالعمل، ثم يجري تجميد رأس المال في مشروعات أو مبادرات لا تدعم الجهد الرئيس.

وبالعودة إلى الاستعارة المجازية لسباق السيارات، يجب على المديرين في البيئات سريعة التغيير أن يعملوا على تبديل السرعة بنحو

متكرر، لكنهم غالباً ما ينزلقون ويتوقفون فجأة في عملية التبديل. ولهذه المخاطرة تأثيرها الشديد لا سيما في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها حيث تتطلب التغيرات المتكررة في البيئة إعادة قياس الأولويات بصورة منتظمة. ولا يكمن التحدي في إدراك أن الأولويات مهمة -فهذا هو التفكير السليم. بل يكمن التحدي الحقيقي في إتمام التنفيذ باتساق، وهو أصعب مما يبدو.

كيف بإمكان المديرين ضمان التنفيذ السريع والفاعل والمتسق للأولويات التي تتغير مع حدوث تغيرات في البيئة؟ إن هذا التحدي القوي يستتبع تحديات عدة أكثر تركيزاً: كيف يستطيع كبار الموظفين إدراج فيض الأولويات بطريقة متعاقبة في كل أرجاء المؤسسة؟ كيف تستطيع الشركة تحقيق التوازن بين المركزية في تحديد الأولويات مع اللامركزية في تنفيذها؟ وكيف تستطيع إيجاد، والاحتفاظ بطاقم من المديرين من ذوي المواهب والقدرات المتعددة بما فيه الكفاية للانتقال من مبادرة إلى أخرى وفق تغير الظروف الخارجية والأولويات الملائمة؟ كيف يستطيع كبار الموظفين التنفيذيين تجنب الشعور بالرضى عن أنفسهم والمحافظة على إدراكهم للمطالب الملحة ووجود ضرورات ماسة حتى في أوقات الهدوء النسبي؟

يُعرّف هذا الفصل «الهرمية المرنة» بوصفها نمطاً تنظيمياً مناسباً تماماً لترجمة الأولويات عالية المستوى إلى عمل تنظيمي. وتوضح الهرمية المرنة مع حالة شركة «هاير غروب» ومقرها مدينة كينغ داو.[1] وشركة هاير هي اليوم الشركة الرئيسة الرائدة في سوق الأجهزة

الكهربائية المنزلية في الصين. وقد ذاعت قصة صعودها في كل أنحاء البلاد، وهي المؤسسة التجارية الصينية التي من المرجح جداً أن تكون معروفة لدى القرّاء في الغرب بطريقة ما.

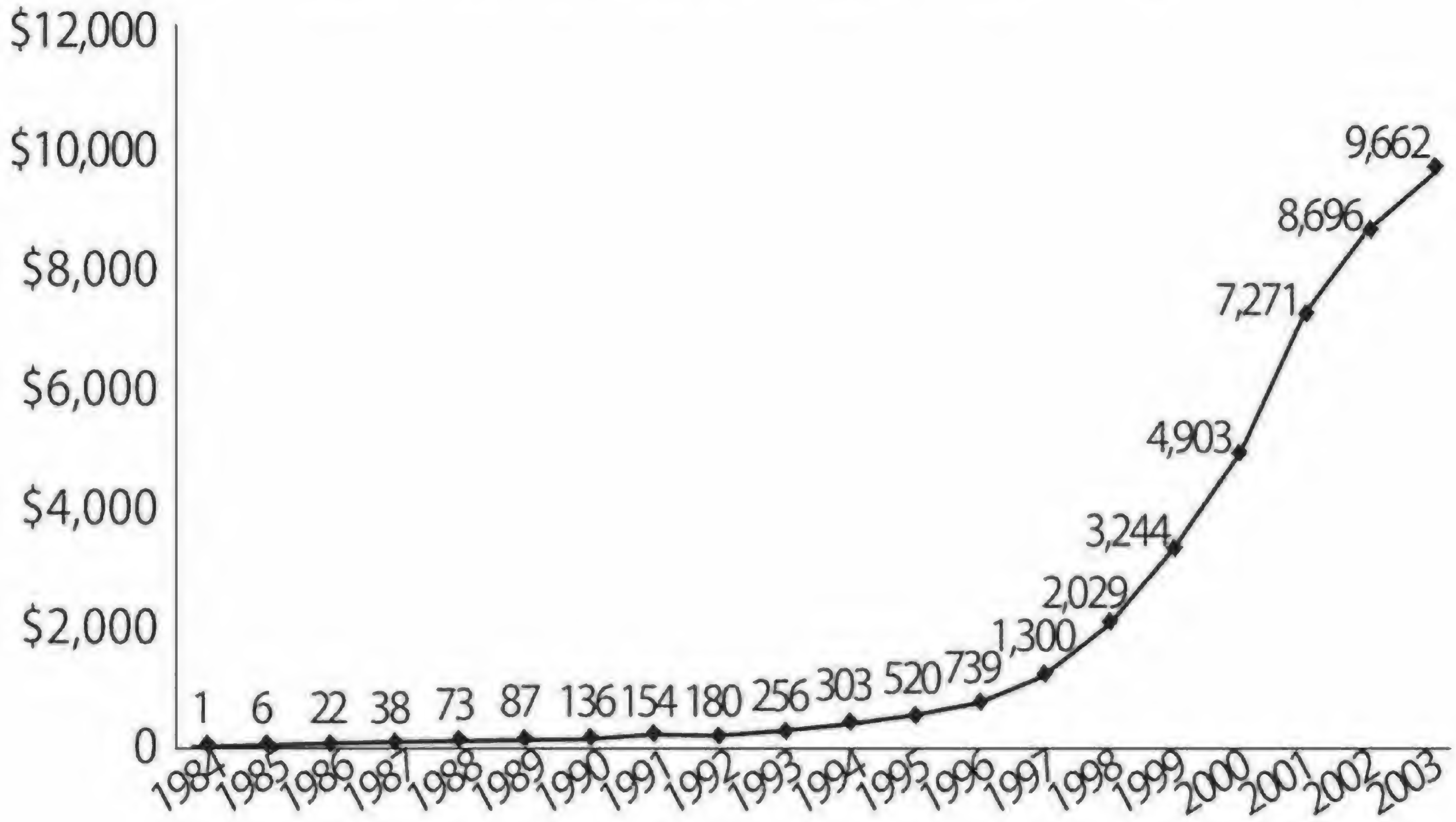
غير أن معظم الروايات التي تروى عن نجاح شركة هاير تركز على جهود الشركة في إنتاج العلامات التجارية، وتنوع إنتاجها لأجهزة متعددة عبر عمليات الاستحواذ، وتوسعها في الأسواق العالمية. وهذه كلها موضوعات رائعة، وسوف نتناولها أثناء روايتنا لتاريخ شركة «هاير». إلا أن تركيزنا الأساسي سوف ينصب على كيفية تمثيل شركة «هاير» لهرمية مرنة في العمل. ولا يكمن المفتاح لفهم هذا النموذج في أي مفاهيم عامة، وإنما في التفاصيل الخاصة بجوهر الموضوع الذي يناقش كيفية تنفيذها بالممارسة. ونتيجة لذلك، فإننا نركز انتباهنا على السمات الدقيقة للنموذج التنظيمي لشركة «هاير».

الارتقاء في العمل وشركة «هاير»

تعد شركة «هاير غروب» أكبر شركة مصنعة للأجهزة المنزلية في الصين بحصة سوقية تبلغ (30) بالمئة تقريباً من السوق الصينية المتخصصة بالسلع البيضاء، وهي أبرز العلامات التجارية الصينية من حيث القيمة، وبلغ إجمالي عائداتها في عام (2003) 9.7 مليار دولار، وذلك وفقاً لبياناتها المعلنة.[2] ويبين الشكل 5-1 العائدات المالية للشركة وفق تواريخها. ومنذ منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، وسعت الشركة من نطاق إنتاجها من الثلاجات الكهربائية إلى مجموعة

الشكل 5-1

عائدات شركة هاير كما وردت في بياناتها (بملايين الدولارات)



المصدر: وثائق شركة هاير.

تستند مجموعة العائدات إلى بيانات حسابية غير مدققة مالياً.

متنوعة وكبيرة من السلع البيضاء بما في ذلك أجهزة تكييف الهواء، أجهزة المايكروويف، المكانس الكهربائية فضلاً عن الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية مثل الهواتف الخلوية والتلفازات. وتصدر شركة «هاير» منتجاتها إلى أكثر من 150 دولة حول العالم، وتمتلك اثنتين وعشرين منشأة إنتاجية وثمانية عشر مركزاً للتصميم خارج الصين. وقد صنفت الشركة الخامسة على مستوى العالم بين شركات تصنيع الأجهزة المنزلية الكهربائية جميعها. وهي تأتي في المرتبة الثانية فقط لشركة ويرلبول Whirlpool في مبيعات وحدات الثلاجات الكهربائية. وفي عام 2004 احتلت شركة هاير المرتبة الأولى بين أكثر الشركات العالمية إثارة للإعجاب في الصين، وذلك في دراسة استطلاعية مشتركة أعدتها

صحيفة «فايننشال تايمز» ومؤسسة «برايسووترهاوس كوبرز» وشملت أكثر من ألف رئيس تنفيذي لشركات من عشرين بلداً[3]. واكتسب الرئيس التنفيذي رويمين زهانغ شهرة دولية. وقد صنفته صحيفة «فايننشال تايمز» في المرتبة السادسة والعشرين بين ثلاثين من رواد الأعمال والمستثمرين الأرفع منزلة في العالم. وفي شهر آب من عام 2003 صنفته مجلة «فورتشون» في المرتبة التاسعة عشرة بين خمسة وعشرين شخصاً متنفذاً في مجال الأعمال خارج الولايات المتحدة[4].

تأسيس شركة هاير

ولد رويمين زهانغ لأسرة من الطبقة العاملة في مدينة كينغ داو في عام 1949 - السنة ذاتها التي شهدت تأسيس جمهورية الصين الشعبية. وكان زهانغ تلميذاً نجيباً يطمح لدراسة الأدب الصيني في الجامعة. والحقيقة، فإن الكتب المفضلة للمطالعة عنده تشمل أعمال الفيلسوف كونفوشيوس، لاوتزو، سون تزو. إلا أن زهانغ كان سيّئ الحظ كونه قد تخرج من المدرسة الثانوية في أثناء الثورة الثقافية، ولم يستطع متابعة تحقيق حلمه بدراسة الآداب في الجامعة. وقد طُلب إليه بدلاً من ذلك العمل في مصنع لمعالجة المعادن في كينغ داو. وبرغم أنه كان مجبراً على ممارسة العمل اليدوي، فقد اعدّه أصدقاؤه محظوظاً. وبوصفه ولداً وحيداً، كان يسمح له بالبقاء في إقليم موطنه بدلاً من نقله إلى منطقة ريفية نائية لإعادة تثقيفه على يد الفلاحين.

وعمل زهانغ في المصنع على مدى الستة عشر عاماً الآتية متقدماً في النهاية ليتولى منصب نائب المدير. وشعر زهانغ بإحباط شديد في هذه السنوات بسبب عدم مقدرته على التقدم بسرعة أو إدخال ابتكارات

تنظيمية لتحسين أداء عمليات المصنع. وفي عام 1984 فاتحه مسؤول من حكومة كينغ داو المحلية وعرض عليه فرصة لإحداث تحول في معمل تصنيع ثلاجات جنرال في مدينة كينغ داو. ولم تكن هذه وظيفة مرموقة بأجر سخي فقد رفض ثلاثة مديرين قبل ذلك تولي المهمة لكونها مستحيلة. إلا أن زهانغ كان متلهفاً لترجمة نظرياته التنظيمية إلى التطبيق والممارسة، وقبل بالوظيفة.

كان معمل ثلاجات جنرال في كينغ داو قد تأسس أصلاً في عام 1958 مؤسسةً تعاونيةً لإصلاح وتجميع الأجهزة الإلكترونية. وفي السنوات اللاحقة غيرت التعاونية اسمها وخط إنتاجها عدة مرات لكي تقوم بإنتاج المحركات والآلات والعدادات والغسالات الكهربائية، وأخيراً الثلاجات الكهربائية. وقد أخفق تتابع المنتجات الجديدة وعمليات تغيير اسم المؤسسة في حل المشكلات الأساسية للتعاونية والمتعلقة بالتصميم الهزيل للمنتجات، والنوعية الرديئة، وسوء انضباط الموظفين المستنكر والمؤسف: كان العمال يبولون عادة على أرض المعمل، وكان الموظفون يلجؤون في الشتاء إلى تفكيك الأبواب وإطارات النوافذ لأخذها إلى بيوتهم واستخدامها حطباً للمدافئ. وعندما تولى زهانغ مسؤولية العمل، كان قد ورث وضعاً يراوح في مكان ما بين الكئيب واليائس. وعلى الرغم من الطلب الجماهيري على الأجهزة الكهربائية المنزلية، فقد واجهت الشركة صعوبة في بيع سلعها الرديئة مقابل تحقيق ربح معين. وفي عام 1984 عانت الشركة من خسارة أكثر من 635,000 دولار، وهو مبلغ يفوق كثيراً القيمة الدفترية لموجوداتها ولأصولها فلجأت إلى الاستدانة من المزارعين المحليين لكي توفي بدفع لأجور العمال والموظفين.

وقبيل توليه منصبه، قام زهانغ بتوظيف ثلاثة من زملائه من الحكومة المحلية في كينغ داو للانضمام إلى فريقه الإداري الرفيع، منهم ميانميان يانغ، التي التحقت بالفريق بوصفها كبيرة المهندسين ونائبة المدير. ولم يكن لدى أي من الإداريين في مكتب زهانغ عمل كاف يجعلهم مشغولين بنحو كامل، وأمضى معظمهم وقتهم يديرون أموراً شخصية أو يتابعون هواياتهم في مكان العمل. وبخلاف ذلك، فقد أمضت يانغ -التي كانت قد حصلت على شهادة الهندسة من معهد البوليتكنيك في المدينة- وقتها وهي تقرأ كتباً تثقيفية. ولم تكن يانغ تمتلك موهبة في تخصص الهندسة فقط، وإنما كانت لديها كذلك خبرة عملية في العمل على أرض المصنع -وهو مزيج أثبت لاحقاً أنه لا يقدر بثمن في غرس الجودة داخل عمليات شركة هاير.

كان زهانغ ويانغ يكملان بعضهما بعضاً تماماً مع قيام زهانغ بالتركيز على التخطيط وعلى العلاقات مع الحكومة، فيما حرصت يانغ على تنفيذ الطرق اللازمة للمحافظة على سير العمليات بسلاسة. وقد وصفت يانغ لاحقاً أكثر صفاتها الإدارية المميزة أهمية بأنها حاصل التماسك أي الإصرار العنيد على تحقيق أولويات الشركة دون أن تردعها النكسات الحتمية التي حلت بالاقتصاد الصيني.

تنمية الجودة: 1984 إلى 1991

ومع وجود فريقه في المكان الصحيح، اتخذ زهانغ خطوات حاسمة لمنع انهيار المعمل: فقد حرر رأس المال العامل، وغرس الانضباط في مكان العمل، وأدخل تقانة متقدمة، وأساليب إدارية من الخارج للمرة

الأولى في تاريخ المعمل. وعقب تنفيذ الإجراءات التي اتخذها زهانغ، بات العديد من الموظفين يعتقدون أن الشركة كانت في وضع جيد. وفي منتصف الثمانينيات تجاوز الطلب المتزايد على الثلاجات الكهربائية المخزون منها. وغالباً ما كان الزبائن ينتظرون أسابيع أو أشهراً قبل أن يتمكنوا من شراء الأجهزة المنزلية، ولجأ بعضهم إلى الانتظار خارج المصانع على أمل إقناع مديريها ببيعهم المنتجات مباشرة.

ولأن الطلب تجاوز العرض في أوائل الثمانينيات، فإن معظم الشركات المنافسة أخذت تضخ كميات كبيرة من المنتجات مع اهتمام ضئيل للجودة أو للتصميم. إلا أن زهانغ كان قد تنبأ بأن وضع السوق أصبح جاهزاً للتغيير. واستناداً إلى لقاءاته مع الزبائن ودراسته لوضع الأسواق في الدول النامية والمتطورة فقد تنبأ زهانغ بأن أسس التنافس سوف تتحول من الكمية إلى النوعية عندما تكون طاقة الصناعة قد لحقت بالطلب. ولما كان الزبائن قد أضحوا أكثر تعليماً ويتمتعون بخيارات أكثر أيضاً، فإنهم سيلجؤون إلى الشراء بناء على جودة المنتج، وهكذا رأى زهانغ جودة المنتج بوصفها أمراً إلزامياً من الدرجة الأولى آخذاً في التقدم.

وحدد زهانغ ويانغ عدداً من الأولويات الملموسة المتسقة مع تحسين جودة المنتج، بما في ذلك تحقيق معايير جودة المنتجات الأوربيّة وكفاءة عمليات التصنيع اليابانية. وفي عام 1985 أجرى زهانغ مفاوضات للتوصل إلى اتفاقية بشأن منحه ترخيصاً بإنتاج التقانة من شركة «لايبهر» Liebherr الألمانية لصناعة الأجهزة المنزلية لإدخال تقانة

ذات مستوى عالمي إلى خط الإنتاج الخاص بالمصنع. وعندما سافر زهانغ وزميل له إلى مدينة بيجين لتأمين الحصول على الموافقات الحكومية الضرورية، لم يكن الموظف الحكومي المسؤول ليوافق على لقائهما لأن المصنع كان صغيراً جداً لا يستحق اهتمامه. فوقف زهانغ ببساطة خارج المبنى لساعات وسط عاصفة ثلجية حتى وافق المسؤول على استقباله أخيراً. وبينما اندفع منافسون آخرون طوعاً أو كرهاً باتجاه منتجات أخرى، قرر زهانغ تأخير عملية تنويع الإنتاج حتى تحقق الثلاجات الكهربائية التي تنتجها شركة «هاير» معايير الجودة الأوربية. ثم درس زهانغ ويانغ الأساليب اليابانية في إدارة الجودة، وترجموها إلى أهداف ملموسة، وأشرفوا على عمليات التنفيذ في كل أرجاء المصنع. وكانت الشركة ترد طلبات الزبائن إذا كانت الكمية الإضافية ستجبر العمال على تأدية عملهم بسرعة ودون عناية على حساب الجودة.

وعلى الرغم من هذا الدفق من النشاطات فإن زهانغ لم يكن راضياً عن تقدم الشركة على حساب الجودة وقرر إرسال رسالة قوية. وفي عام 1985 زار أحد الزبائن المصنع لتقديم شكوى بشأن ثلاجة وجد فيها بعض العيوب، وكشف بحثه عن منتج بديل وجود المزيد من المنتجات التي تعاني من نواقص. فطلب زهانغ ويانغ إجراء فحص للبضائع الموجودة في المصنع واكتشفا وجود ستة وسبعين منتجاً كان يعمل بفاعلية لكنه كان مع ذلك يحوي عيوباً أيضاً. وكانت مثل هذه الأجهزة تباع في الماضي بتخفيض أسعارها مقابل الدفع نقداً أو تقدم «هدايا» إلى

المسؤولين الحكوميين. إلا أن زهانغ نظم الثلاجات الكهربائية المعطوبة في صف واحد ووضع عليها بطاقات تشير إلى العيوب التي تم تحديدها وأسماء العمال الذين شاركوا في إنتاجها. وجمع زهانغ عناصر القوة العاملة لديه بأكملها ليشاهدوا ما يحدث بينما كان يطلب من الموظفين المسؤولين عن هذه العيوب تحطيم الأجهزة المعطوبة بمطرقة كبيرة.

واحتج العمال على عملية التحطيم، واغرورقت عيون الكثيرين منهم بالدمع. فحتى الثلاجة المعطوبة كانت على أي حال تساوي في ذلك الوقت عامين تقريباً من أجر العامل. وفي عام 1985 كان وضع السيولة النقدية للشركة مازال خطراً. وعمد زهانغ ويانغ أيضاً إلى تخفيض أجر شهر واحد من أجرهما عقاباً لهما على السماح بإنتاج ثلاجات معطوبة تحت أنظارهما. وكان تحطيم ست وسبعين ثلاجة لحظة حددت الكثير من الأبعاد في تاريخ شركة «هاير» وعززت موقف التزام تحقيق الجودة. وأثمر هذا الالتزام نتائج طيبة، فبعد أربع سنوات فقط كانت «هاير» قد فازت بجائزة الجودة الأفضل في الصين حتى إنها تفوقت على جودة شريكتها الألمانية.

وفي أواخر أعوام الثمانينيات عانت صناعة الأجهزة المنزلية في الصين من تهديد مفاجئ لمصيرها. وكان التزايد السريع في الطلب قد اجتذب دخولاً واسع النطاق إلى السوق من جانب شركات محلية منافسة جديدة، مما أدى إلى حدوث إفراط في طاقة الإنتاج القصوى لمنتجات لم يكن هناك مايميزها عن بعضها، واندلاع حرب أسعار شرسة. وشهدت أواخر الثمانينيات عملية غربلة بين الشركات المنتجة للثلاجات،

ولم تبق أي من الشركات المنتجة الأربع التي كانت تحتل الصدارة في الثمانينيات (أي سنوفليك، وان باو، كسيانغ كزو هاي، شوانغلو) من ضمن الشركات الست الأولى في السوق بعد مرور عشر سنوات. إلا أن سمعة شركة «هاير» فيما يتعلق بجودة الإنتاج لم تتح لها الإفلات من عملية الغربلة فقط وإنما أن تربح في حصة الوحدات المباعة بينما كانت تسيطر على الأسعار وترفعها. وأتاح التزام الجودة المبكر لشركة «هاير» أن تفلت مما يهدد توقف أعمالها فجأة، وأن تبرز أكثر قوة من العديد من الشركات المزاحمة.

النمو عبر التنويع: 1991 إلى 1998

بحلول أوائل التسعينيات من القرن الماضي، كان زهانغ ويانغ قد شحذا مهارتهما في تطوير عمليات التصنيع في معملهما لضمان جودة ثابتة على سوية واحدة مع أفضل منتجات شركات تصنيع الأجهزة المنزلية العالمية. واكتسبت علامتهما التجارية «هاير» شهرة كبيرة وسمعة حسنة في كل أنحاء الصين لما تتمتع به من جودة ممتازة. وقرر زهانغ عند هذه المرحلة أن الوقت قد حان لتنويع الإنتاج بحيث يتم تصنيع سلع بيضاء أخرى بهدف استخدام خبرة شركة «هاير» في التصنيع، والتوزيع على نطاق البلاد، وحق ملكية العلامة التجارية في مجالات المنتجات المرتبطة بها. وفي عام 1991 اتخذ زهانغ الخطوة الأولى باتجاه عملية التنويع عن طريق الترتيب لعملية دمج معمل كينغ دلو لإنتاج ثلاجات «جنرال» مع اثنين من المعامل المحلية -أحدهما خاص بتصنيع أجهزة حفظ الطعام المجمد (المجمدات) بينما كان الآخر يُصنّع أجهزة تكييف الهواء. وأطلق على الكيان المتحد اسم «هاير

غروب» إلا أن المعملين لم يضيفا الكثير إلى الطاقة الإنتاجية لشركة هاير، وانتظر زهانغ بنشاط قدوم الفرصة الآتية.

لم يضطر زهانغ للانتظار طويلاً فهو كان يكرر القول دائماً: إن رواد الأعمال الصينيين يلزمهم ثلاث عيون بدلاً من اثنتين عندما يتحينون اكتشاف الفرص: واحدة تراقب المؤسسة بتواصل لاستنباط أساليب جديدة لإطلاق وتسخير طاقة الموظفين، والثانية مصوبة نحو الزبون من أجل التعرف على الحاجات التي تنشأ، والثالثة تراقب السياق السياسي -التنظيمي بحثاً عن منافذ تعود إلى الفرصة المواتية. ووقعت عين زهانغ الثالثة على فرصة ذهبية في ربيع عام 1992، عندما قام الزعيم العظيم دينغ بجولة في شمال الصين مناشداً رجال بلاده أن يتحلوا بالشجاعة أثناء قيامهم بتجربة تأديب الذين كانوا يتلكؤون في تحقيق الإصلاح. واستناداً إلى كلمات دينغ فقد توقع زهانغ أن الصين كانت مهيأة لإجراء إصلاح اقتصادي واسع النطاق الأمر الذي سيحرك الطلب على مجموعة كبيرة من الأجهزة الإلكترونية. فرصد على جناح السرعة توفر بعض الوقت لجمع رأس مال إنمائي حيث إن سياسة تيسير الائتمان المصرفي كانت متناغمة مع سياسة دينغ.

وفي شهر نيسان من عام 1992 ضمن زهانغ حصوله على قرض كبير من مصرف كينغ داو الصناعي والتجاري، واستملكت شركة «هاير» في شهر حزيران ما يقرب من (mu800) من الأراضي (أكثر من نصف مليون متر مربع) لإقامة منطقة تم وضع مخططها لأغراض صناعية من أجل تصميم وإنتاج أجهزة منزلية متعددة. وبعد ذلك بشهر واحد، أصدر المصرف الشعبي الصيني «المصرف المركزي في الصين» مرسوماً

يطلب إلى المصارف تقليص عمليات الإقراض لإبطاء حركة الاقتصاد الهائجة وإخماد المضاربة في مجال العقارات على وجه الخصوص. ولو كان زهانغ قد تأخر بضعة شهور فقط، لكانت شركة «هاير» فوتت عليها فرصة جمع الأموال لإقامة منطقتها الصناعية. ولكنه لم يفعل، وتم وضع حجر الأساس للشركة في شهر تشرين الثاني من عام 1992 وفقاً لما كان سيغدو أكبر مركز للبحوث والإنتاج في الصين. ومن أجل توليد سيولة نقدية وبسرعة، عمدت «هاير» إلى جلب خطوط الإنتاج عن طريق الإنترنت على نحو متتابع، وعملت مع شركاء عالميين في مشروعات مشتركة من أجل الحصول على التقانة اللازمة لعمليات التصنيع والإنتاج. وأقامت شركة «هاير» مثلاً شراكة مع شركة ميتسوبيشي اليابانية للصناعات الثقيلة في ما يختص بتصنيع أجهزة مكيفات الهواء، وأخرى مع شركة «ميرلوني» الإيطالية لتصنيع الغسالات الكهربائية.

وبحلول الوقت الذي استكملت فيه المرحلة الأولى من الأعمال الإنشائية في عام 1995، كانت المنطقة الصناعية التابعة لشركة هاير تضم أكثر من خمسة وعشرين خط إنتاج وفّروا مجتمعين سيولة نقدية كافية لإعادة دفع ثلاثة أرباع قرضها الأولي تقريباً. وفي شهر تشرين الثاني من عام 1993، جمعت «هايرغروب» 8 ملايين دولار تقريباً لتمويل أعمال البناء عبر عرض إصدار أولي في سوق الأوراق المالية في مدينة شنغهاي لشركة فرعية هي «شركة كينغ داو للثلاجات»[5].

كان زهانغ يدرك أن العديد من عمليات الدمج في الصين قد فشلت حينما قام المسؤولون الحكوميون بتدبير زواج قسري مابين منافس

قوي -سواء كان مؤسسة تعاونية أو أجنبية متعددة الجنسيات- وبين مؤسسة ضعيفة مملوكة للدولة وتعاني من وضع مدهوَر. كانت الحكومة تأمل أن الشركة ذات الوضع القوي سوف تمنع الشركة الأضعف من الغرق، ولكن غالباً ما كانت الشركة التي تجهد للبقاء تجر نظيرتها إلى الأسفل. ولتفادي مصير مماثل، قرر زهانغ الاندماج مع شركات تملك قاعدة موارد ممتازة -لاسيما خطوط الإنتاج، ووسائل التقانة، وقوة عاملة شابة- التي كانت تنقصها الخبرة الإدارية فقط لدعم أصولها. وقد لخص زهانغ هذا التوجه بجملة بليغة: «استحوذ على الأسماك المصدومة ولا الأسماك الميتة»

ولاحظ زهانغ وجود فرصة ذهبية للإمساك «بسمكة مصدومة» عبر الاندماج مع شركة «ريد ستار» للأجهزة الكهربائية في كينغ دو. وكانت ريد ستار -وهي مؤسسة تعاونية يقع مركزها في المدينة نفسها التي يقع فيها مركز هاير- إحدى أولى ثلاث شركات في تصنيع الغسالات الكهربائية في الصين، ولكنها عانت في أوائل التسعينيات من خسائر ناجمة عن ضعف الإدارة (حكم على مؤسس الشركة بالسجن في عام 1991 بسبب سوء استغلاله للمخصصات المالية). وبحلول عام 1995 كانت ديون ريد ستار قد بلغت 15.8 مليون دولار، فتوسطت الحكومة المحلية لدمجها مع شركة أخرى. وأرسل زهانغ فريقاً من كبار الموظفين التنفيذيين من أجل إدخال الآليات الإدارية التي تتبعها شركة «هاير» ضمن منهاج عمل شركة «ريد ستار». ولم يلجأ كبار موظفي «هاير» إلى ضخ رأس المال في شركة «ريد ستار» ولكنهم تغلبوا على المعارضة

المبدئية لغرس ثقافة عمل شركتهم. وفي ثلاثة شهور من تملكها، تحولت ريد ستار إلى شركة رابحة.

وقد استقطب نجاح شركة هاير في إحداث تحول في شركة ريد ستار اهتماماً شديداً واسع النطاق من جانب وسائل الإعلام، وسرعان ما توددت حكومات محلية من كل أنحاء الصين إلى الشركة من أجل تحقيق تحول في مؤسساتها الضعيفة التي تعاني أوضاعاً مدهوَرة. ونتيجة لذلك كان بإمكان «هاير» الاختيار من بركة مياه واسعة من «السمك المصدوم» لدى القيام بعمليات الشراء المتلاحقة. وسرعان ما رفعت شركة هاير الطاقة الإنتاجية واستحوذت على حصة سوقية في الأسواق الجديدة التي دخلتها. وبحلول عام 1997 كانت تعد إحدى ثلاث أفضل علامات تجارية على مستوى البلاد بخطوط إنتاجها الرئيسة من البرادات (أكثر من 30 بالمئة من حصة السوق في كل أنحاء البلاد) وأجهزة حفظ الطعام المجمد (42 بالمئة من حصة السوق) والغسالات الكهربائية (28 بالمئة من الحصة) ومكيفات الهواء (24 بالمئة من الحصة). وقامت الشركة بالإضافة إلى ذلك بتوسيع خط إنتاجها إلى ما هو أبعد من الأجهزة الكهربائية المنزلية أو مايسمى السلع البيضاء لتشمل الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية مثل التلفازات وأجهزة الهواتف الخلوية (السلع السوداء).

التوجه نحو العالمية: 1999 حتى الوقت الحاضر

مع قدوم عام 1999، كانت «هاير» قد عرضت خط إنتاج كامل ونجحت في أن تتبوأ موقع الصدارة في سوق السلع البيضاء في الصين. كان زهانغ يؤمن أن بإمكان شركة «هاير» أن تصبح شركة عالمية بالفعل

فقط عن طريق ترسيخ وجود علامتها التجارية الخاصة في الأسواق الحديثة لليابان وأوربة والولايات المتحدة. غير أن التنافس مباشرة مع شركات تملك علامات تجارية قديمة في هذه الأسواق، سيكون مكلفاً بنحو فاحش. وقرر زهانغ معالجة موضوع النوعية الأرخص لمنتجات الأسواق الرئيسة عبر عرض منتجات كالثلاجات التي تستخدم في عنابر النوم وأنواعٍ من المشروبات تصنع من النبيذ وعصير الفاكهة والماء. وسعى إلى كسب موطئ قدم في الأسواق الأوربية والأمريكية التي تشهد منافسة عالية المستوى، ليسعى لاحقاً إلى البحث عن الفرص المواتية لدخول سوق المنتجات الرائجة.

إلا أن شركة هاير كانت قد أضافت انعطافاً جديداً إلى هذه الخطة الإستراتيجية الراسخة تماماً. فبدلاً من التنافس على السعر فقط، تحاول هاير تحقيق الربح عبر ابتكار المنتجات التي تباع في السوق بأسعار رخيصة. ويحتفظ العديد من الشركات القديمة المهمة بجهود الابتكار والإبداع لاستخدامها في الأسواق السائدة، وتُترك المنتجات الرخيصة ذات النوعية المتدنية تذوي مع المنتجات والبضائع التي بطل استعمالها وباتت قديمة الطراز. وقد اختارت «هاير»، وعلى النقيض من ذلك، إجراء بحوث عن الزبائن وتطوير منتجات جديدة بأسعار رخيصة، وشرعت في ذلك بكل عزم وحيوية[6]. وأنشأت الشركة ثمانية عشر مركزاً دولياً لتصميم المنتجات في مدن مثل لوس أنجلوس وطوكيو مخصصة لإجراء بحوث مكثفة عن المنتجات ذات النوعية الأدنى والأرخص في السوق، تدعمها منشآت وتسهيلات إنتاجية في الولايات المتحدة واليابان وإيطالية.

وقد طورت هذه المراكز بعض الابتكارات المثيرة للاهتمام؛ فمثلاً قام وفد من المصممين الأمريكيين بزيارة عنابر النوم في الجامعات لدراسة كيفية استخدام المستهلكين الطلاب لبراداتهم. وكشف البحث أن الكثيرين من الطلاب وضعوا ثلاجات عنابر النوم إلى جانب بعضها وغطوها بلوح سميك من الخشب على امتداد سطحها. واستخدموها مكاتب مؤقتة في غرفهم المكتظة. واستناداً إلى البحث الذي أجروه، قام أعضاء الفريق بتصميم طاولة قابلة للطي على جانب الثلاجة التي كان بإمكان الطلبة فتحها واستخدامها مكتباً. وقد حققت العملية المفيدة التي جمعت مابين المكتب والثلاجة نجاحاً وشعبية كبيرة لدى طلبة الجامعات؛ وتعد «هاير» حالياً الشركة الرائدة في الولايات المتحدة في قطاع الثلاجات ذات الأحجام الصغيرة.

أتاح تركيز هذا الاهتمام على المنتجات ذات النوعية الرخيصة في السوق تحقيق نجاحات أخرى أيضاً، بما في ذلك ابتكار مجمدة مزودة بدرج سفلي لتسهيل الاستعمال، فضلاً عن خط ناجح من أوعية تبريد النبيذ. ويراهن زهانغ على أن بإمكان شركة «هاير» أن تؤسس لنفسها سمعة حسنة في ابتكار المنتجات، وفي جودة المنتجات ذات النوعية المتدنية (بدلاً من السعر الرخيص فقط). ثم تقوم بالبناء على هذا الأساس لتوسيع وجودها في الأسواق. وفي عام 2002 سجل فرع شركة «هاير» في الولايات المتحدة عائداً بمبلغ 250 مليون دولار، بتصنيع معظم إنتاجها في معمل الشركة في ولاية كارولينا الجنوبية. وفي عام 2002 تملكت شركة هاير المبنى السابق لبنك غرينوويتش (وعنوانه 36th and Broadway) في مدينة نيويورك، وهو من المعالم المعمارية

المشهورة بأعمدتها المزخرفة المشيدة على الطراز الكورنيثي ويستخدم حالياً مقراً لشركة «هاير» في الولايات المتحدة.

الهرمية المرنة

تمثل شركة هاير قصة مثيرة للإعجاب في جوانب عديدة، إلا أننا نركز هنا على التخطيط التنظيمي الذي أتاح لزهانغ ترجمة الأولويات إلى فعل. وتعرض هاير مثالاً ممتازاً لنموذج تنظيمي لاحظناه في الكثير من الشركات التي كانت موضع دراستنا: الهرمية المرنة. فالهرمية المرنة هي نمط تنظيمي يعمل فيه كبار الموظفين التنفيذيين على وضع أولويات المؤسسة والإيعاز إلى أصحاب المراتب الأدنى لتنفيذها، ولكنهم يتيحون للمديرين والموظفين الذين يحتلون مراتب متوسطة نطاقاً واسعاً من الحرية للتباحث بشأن أهدافهم المحددة مع توفير مساحة من الاستقلالية في التنفيذ على خلفية هذه الأهداف. وقد كان زهانغ نشطاً -في الواقع استبدادياً تقريباً- في تحديد الأولويات، وتشبه هاير من هذه الناحية هرمية تقليدية، من جهة أخرى، شارك المديرون والموظفون في وضع أهدافهم المحددة وتمتعوا بحرية واسعة في اختيار أساليب تحقيقها. فشركة هاير تعتمد الهرمية في تحديد الأولويات والمرونة في وضعها موضع التنفيذ.

قد تبدو الهرمية المرنة أشبه بأمر منطقي سليم، لكنها في الواقع تتعارض مع النظريات السائدة حول التخطيط التنظيمي الأمثل للأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها[7]. وتجادل هذه النظريات في أن على الشركات التي تعمل في بيئات معقدة ونشطة ومتفاعلة أن تتبنى

تنظيماً لا مركزياً للغاية يتألف من وحدات عمل مترابطة بشكل طفيف، وتتلقى الحد الأدنى من التوجيه من الأعلى. فوحدات العمل المترابطة التي تتمتع بحرية حركة نسبية بإمكانها، وفق هذه النظرية، التعامل بطريقة مستقلة وسريعة مع التغييرات التي تحدث في بيئتها المحلية من دون مواجهة أي عائق من جانب السلطة المركزية.

إلا أن اتحاداً غير محكم من الوحدات التي تتمتع بالاستقلالية في العمل، تعاني من ثلاثة قيود في بيئات لا يمكن التنبؤ بأجوائها؛ أولاً، تهديد كبير أو فرصة كبرى لمؤسسة ما قد تحل ما بين مواطن ضعف الوحدات القديمة أو تكون كبيرة جداً لأي وحدة من نوع معين للتعامل معها بمفردها[8]. ولم يكن بإمكان أي من وحدات الأعمال والمشروعات في شركة هاير (مثال: الثلاجات، الغسالات، أفران المايكروويف) مثلاً أن تتحمل بمفردها توظيف المال والجهد في تأسيس العلامات التجارية، والتوزيع، والتصنيع المطلوب للتوسع عالمياً. ثانياً، قد تتردد الوحدات المترابطة بنحو طفيف في اقتطاع موارد من أعمالها القائمة للإسهام في الجهد الأساسي، سواء عبر إيقاف تطوير منتجات جديدة أو تقليص المبلغ الإجمالي الرئيس أو الطاقة الإنتاجية، أو خسارة مديرين رئيسين لهم أهميتهم[9]. ويمكن أن يؤدي التردد في جعل الموارد المحلية متاحة للإفادة منها إلى إبطاء استجابة تعامل مؤسسة ما مع مسألة تهدد مصيرها فجأة، إلى درجة أن كل قسم يتجنب إجراء التخفيضات المطلوبة في المبلغ الإجمالي الرئيس، الطاقة الإنتاجية.... إلى آخره، بانتظار أن يرضخ الآخرون للأمر الواقع. ثم إن اكتناز الموارد يمنع الشركات من السعي وراء

الفرص الذهبية إذا كان الاستحواذ عليها يتطلب حشد الموارد لكي تدعم الجهد الرئيس.(10) أخيراً، وعلى الرغم من أن الوحدات المستقلة ربما تتفق في آخر الأمر على المسلك الأفضل للعمل، فإن الآلية التي تستهلك الوقت لبناء إجماع في الآراء يمكن أن يمنع شركة ما من اغتنام الفرص العابرة أو التعامل مع تهديدات التوقف المفاجئ للعمل في الوقت المناسب، للتغلب على الشركات المزاحمة عبر اتباع دورة سيب.

إن المفتاح إلى الهرمية المرنة يتمثل في مقدرتها على ترجمة الأولويات إلى أفعال. وليس هناك بالتأكيد من جديد بصدد اتجاه الشركات إلى اعتماد آلية التنفيذ على خلفية الأولويات. وكان قد تم التعبير عن مبدأ الإدارة عن طريق الهدف أول مرة قبل أكثر من خمسين عاماً وذلك من جانب بيتر دراكر Peter Drucker، وطبق من دون شك ومدة عقود أو حتى قرون من الزمن قبيل ظهور معجمم الإدارة(11).

غير أن هناك تحديان اثنان ينشآن تحديداً فيما يتعلق بعملية التنفيذ على خلفية الأولويات في بيئة لا يمكن التنبؤ بأجوائها؛ التحدي الأول هو الحاجة إلى السرعة. تذكر أهمية التنفيذ الذي يدخل في منافسة مع الوقت لدى محاولة التفوق على الخصوم عبر التكرار المتتابع لدورة سيب. ثانياً: إن الأولويات المحددة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها ربما تتغير تماماً فجأة، وبسرعة. وفي حالة السجل القصير نسبياً لشركة هاير تحولت الأولويات من جهود تحسين الجودة إلى ضمان التمويل بنحو سريع، إلى بناء منطقة صناعية جديدة، إلى تنويع خطوط الإنتاج، إلى تحقيق التكامل في مابعد عملية

الإندماج، وإلى التوسع عالمياً وهو ما شمل الإعداد لعمليات في الخارج (على سبيل ذكر بعضها فقط من الأمثلة الأكثر أهمية). إن الطبيعة المتغيرة للأولويات تتعارض مع الأهداف المحددة في البيئات الأكثر استقراراً، التي من المرجح أن تستلزم إجراء تحسينات متزايدة في البعد نفسه -مثال، إجراء تحسين مستمر في الجودة أو عمليات توسع متزايدة في خطوط الإنتاج.

ولا يكمن سر التنفيذ بسرعة وفاعلية على خلفية الأولويات المتغيرة في أي اختراق فكري كبير، وهو يعتمد بالأحرى على الخطوات العملية التي تتخذها الشركات لضمان أنها لا تفقد قدرتها على العمل فتنهار فجأة مابين مرحلة وضع الأولويات والتنفيذ. ويوضح ما تبقى من هذا الفصل بعض الخطوات الملموسة التي تتخذها شركة «هاير» لضمان أن الأولويات المتخذة على أعلى مستوى تتم ترجمتها إلى أفعال في كل أرجاء المؤسسة.

العقود المستندة إلى الأولويات

تكوِّن اتفاقيات الأداء مابين المديرين والعاملين معهم بنحو مباشر آلية مهمة رئيسة لإعطاء الأولويات قوة دافعة عبر كل المستويات في المؤسسة. وفي كل عام، يختار زهانغ ويانغ عدداً صغيراً من الأولويات لها تأثيرها في الشركة كلها، ثلاث إلى خمس عادة. وهما يقومان بمناقشتها مع من هم على تواصل مباشر معهم في مكان العمل للاتفاق على أهداف الأداء الملموسة للسنة. ومن ثم يجتمع هؤلاء الموظفون التنفيذيون مع مرؤوسيهم للتوافق على عدد صغير من الأهداف، وتتسلسل العملية داخل المؤسسة على طول الخط باتجاه تأهيل موظفين في مكان العمل.

ويتم وضع أولويات الشركة في هذا النظام عن طريق الإدارة العليا، وهي لا تخضع للنقاش. وفيما تتعاقب هذه الأولويات نزولاً باتجاه كل مستوى من التدرج، يتباحث الرؤساء مع مرؤوسيهم لترجمة الأولويات الشاملة إلى أهداف محددة يستطيع مرؤوسيهم تحقيقها. وتعد هذه مباحثات حقيقية، بدلاً من سلسلة الأحكام غير المنطقية المفروضة عن طريق المستوى الأعلى. ويقوم الرؤساء بتوضيح الأولويات الشاملة للشركة وشرح أهداف أدائهم الشخصي، والتباحث في أمر اعتماد أهداف ملموسة يكون بالإمكان وضع مقياس لها لمرؤوسيهم. ويلعب المرؤوسون دوراً فاعلاً في هذه المباحثات حيث يقومون بتوضيح مفهومهم لأولويات الشركة وبتقديم شرح عن الظروف التي تواجههم، ويتباحثون بشأن الأهداف القابلة للتحقيق، ويحددون الموارد اللازمة لبلوغها. أخيراً، والأكثر أهمية، يقوم المديرون عند كل مستوى بمنح مرؤوسيهم حرية التصرف واتخاذ القرار في كيفية تحقيق الأهداف المتفق عليها. ولا تترك العملية مجالاً للإدارة المصغرة التي تتخذ القرارات على أعلى المستويات وتوعز بتنفيذها إلى من هم في المراتب الأدنى. يلخص الجدول 1-5 أدوار الرؤساء والمرؤوسين في هذه المداولات.

الجدول 5-1

العقد المستند إلى الأولويات

الرئيس	**المرؤوس**
يُعرف الأساس المنطقي للأولويات.	يوضح مفهومه الخاص للأساس المنطقي للأولويات.
يتباحث لترجمة الأولويات إلى أهداف ملموسة للمرؤوسين.	يتباحث لترجمة الأولويات إلى أهداف ملموسة لنفسه.

يؤمن الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.	يحدد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
يمنح المرؤوس الاستقلالية في التنفيذ.	يتمتع باستقلالية واسعة في كيفية تحقيق الأهداف.
يراقب التنفيذ على خلفية الأهداف المتفق عليها.	يقدم بيانات عن أدائه الخاص على خلفية الأهداف.
يوافق على كيل المديح وإبداء التقدير عند إنجاز الأهداف.	

وتشبه الاتفاقيات الناجمة عن هذه المداولات عقداً قانونياً موقعاً بين المدير ومرؤوسيه، حيث يتولى المدير إلقاء الضوء على الأولويات الحالية، والموارد المطلوبة، والاستقلالية في التنفيذ، مقابل التزام المرؤوسين تحقيق أهداف الأداء. وتؤمن الأولويات العامة للشركة الإطار للقيام بهذه المساومات. ويوضح مصطلح «العقود المستندة إلى الأولويات» الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها بين المدير ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المتفق عليها والتي تكون متسقة مع الأولويات العامة للشركة في مرحلة ما، وفي الوقت المطلوب.

إن للعقود المستندة إلى الأولويات أهمية خاصة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها لأنها تمنح الموظفين حرية اتخاذ القرار لتسخير إدراكهم المتعمق للظروف المحلية من أجل اختيار الوسيلة الأفضل لتحقيق الغايات والأهداف، بدلاً من إجبارهم على الاعتماد على مجموعة ما من الخطوات أو رأي متحفظ للمدير عن كيفية إنجاز الأمور.[12] وعن طريق منح هذه الاستقلالية وحرية التصرف يكون باستطاعة العقود المستندة إلى الأولويات أن تحرر روح الإبداع والمبادرة لدى الأفراد في أرجاء المؤسسة كلها. وتضمن الرابطة الوثيقة

بين الأولويات العامة للشركة والأهداف الفردية أن هذه الاستقلالية والمبادرة موجهتان إلى الاتجاه نفسه في كل أقسام المؤسسة.

الشفافية في مراقبة الأداء

تمتلك معظم الشركات بالتأكيد آلية ما لترجمة أولويات الشركة إلى أهداف الأداء. ولكن القليل منها تعمل كما تعمل آلية شركة «هاير»، وفي العديد من الشركات تجري حماية أهداف وأداء كل موظف أو كل مدير بعناية واهتمام بالغين وكأنها أسرار دولة؛ وغالباً ما تولد هذه السرية حالة من عدم الثقة. فمن دون توفر الوضوح في ما يحيط بأهداف الأفراد وأدائهم يتجه الناس إلى التخمين بأن الترقيات التي تحدث في العمل وخفض المراتب الوظيفية ومنح المكافآت تكون نتيجة لسياسات تتبعها الإدارة أو لعلاقات شخصية بدلاً من تحقيق إنجازات في العمل. وتؤدي نظريات المؤامرة هذه، بدورها، إلى إضعاف ثقة الناس في النظام وتراجع استعدادهم في عدِّ عقودهم ملزمة.

وقد قامت شركة هاير مثلها مثل شركات ناجحة أخرى شملتها دراستنا بوضع الأهداف والأداء ضمن الملك العام. وهذا ليس سهلاً دائماً كما تبين لمديري «هاير». فبعد سنوات من المحسوبية والعمليات المبهمة، كان الموظفون في الشركات التي تم الاستحواذ عليها ينظرون إلى أسلوب «هاير» بعين الشك في أحسن الأحوال وبالسخرية في أسوأ الأحوال. وعلى الرغم من الاتفاق على المعايير والأهداف الواضحة، فقد كان الموظفون يعتقدون في البداية أن الموظفين الجدد أو الذين يحظون برعاية الإدارة العليا فقط هم من يتلقون المنح والعلاوات.

وقد أدت شفافية شركة «هاير» في نشر قائمة بالأهداف ومراقبة الأداء بسرعة إلى تبديد هذا الشك.

وعلى سبيل المثال، عندما تولى يونغ سن تشاي مدير شركة «هاير» منصبه مديراً عاماً لمعمل «ريد ستار» الذي جرى استملاكه حديثاً، قام بنشر لائحة بأهدافه الخاصة علناً لكي يراها الجميع، وروج للأداء الحالي على خلفية الأهداف، وفرض غرامة على نفسه (بدلاً من مرؤوسيه) عندما أخطأت الشركة الفرعية في بلوغ الأهداف. وبلجوئه إلى إعطاء مثل هذه القدوة الحسنة، فقد كان أسهل على تشاي أن يقوم لاحقاً بفرض عقوبة على مديري المرتبة المتوسطة في شركة «ريد ستار» الذين فشلوا في تحقيق أهدافهم. وبذلك عمد تشاي إلى تقويم كل المديرين بناء على أدائهم على خلفية الأهداف وعلى أساس أسبوعي، وأحدث لائحة بالمديرين الجيدين والسيئين، وألصق هذا التقويم علناً على لوحة الإعلانات في مقر الشركة. وبرغم أن المديرين رفضوا في البداية التصنيف العلني، فإنهم باتوا معتادين على النظام في النهاية، مما شجع الموظفين الذين يعد أداؤهم رديئاً على تقويم أخطائهم وتحمل المسؤولية لتصحيحها.

في عام 2000 تبنت شركة «هاير» نمطاً أكثر تطرفاً حتى من نشر لائحة الأداء على الحائط الذي كانت قد لاحظته لدى دراسة أفضل الأساليب المتبعة بين الشركات اليابانية. فكل مدير أو موظف داخل قسم ما يتم تقويمه شهرياً وفق أدائه وذلك على خلفية الأهداف التي تم التباحث بشأنها (ومعظمها أهداف كمية). ثم يتم ترتيب درجات

المديرين والموظفين استناداً إلى نظرائهم، وتعلق النتائج علناً. ويتم تعليق صور جميع المديرين في وحدة ميدانية عاملة أو في تخصصات الهيئة الإدارية (مثال: التسويق، الموارد البشرية) وبطريقة بارزة مع رقم تصنيفهم لذلك الشهر. وهكذا فإن قسماً يضم عشرين مديراً سوف يحوز على عشرين صورة شمسية، كل واحدة تحمل رقماً يراوح بين (1) و(20) مثبتاً عند صورته أو صورتها. أما أصحاب الأداء الأفضل فيجري تمييزهم بقطع مغناطيسية تحمل وجهاً مبتسماً أحمر اللون للدلالة على إنجازاتهم، ومعظمهم يتم تمييزهم بقطع مغناطيسية خضراء للإشارة إلى أنهم عند المستوى المطلوب. وتحمل القلة التي يكون أداؤها متدنياً في الشهر وجوهاً عابسة صفراء اللون لإبراز أنهم متخلفين عن الآخرين في التصنيف. ويتم لصق لائحة بأداء كبار موظفي الشركة على خلفية أهدافهم في أوائل كل شهر خارج المطعم التابع للشركة، مع أسهم تشير إلى ماإذا كان أداؤهم يتجه إلى الأعلى أو الأسفل فيما يتعلق بالشهر المنصرم.

وعن طريق لصق لائحة الأهداف والأداء علناً يزيد المسؤولون الكبار من تكاليف أعباء الفشل والإخفاق في تنفيذ العقود التي توافقوا عليها مع رؤسائهم وعليهم أن يعيشوا مع الإحراج (فضلاً عن عقوبات أخرى يجري فرضها لاحقاً) إذا ما أخفقوا في الوفاء ببلوغ أهدافهم. ويعزز إلصاق لائحة علنية لأهداف المديرين جميعهم من الأولويات العامة للشركة. فالمراقبة العلنية المستمرة للنتائج تؤدي إلى بناء الثقة والإيمان بعدالة النظام كله. وقد لا يستمتع المديرون والموظفون بالضغط المستمر

الذي يسببه التقويم العلني، ولكنهم يفهمون قواعد اللعبة ويدركون إدراكاً تاماً أنها تنفذ بنحو ثابت على الجميع. وبالإضافة إلى الشفافية، فإن توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات أمر له أهميته لنجاح هرمية مرنة. ثم إن النظام يتطلب وجود سلسلة متواصلة من المسؤولية، مثلاً، وكذلك وجود تعريف واضح للمسؤولية لكل موظف[13].

الحوافز القوية

تمنح الحوافز المناسبة القوة للعقود المستندة إلى الأولويات عن طريق مكافأة الموظفين الذين يحققون أهدافهم، وعن طريق معاقبة أولئك الذين يخفقون في بلوغ الأهداف. وكل الشركات لديها بالطبع نظام ما لمكافأة الأداء. إلا أن المديرين في الكثير من الشركات يرون منحة صغيرة -ربما 5 بالمئة إلى 7 بالمئة من تعويضهم الأساسي- إذا ما نجحوا في تحقيق الأهداف، ولكنهم لايتعرضون للعقوبة في حال الفشل. وقد لا تتم ترقية المديرين بالسرعة نفسها التي كانوا يأملون أن تتم بها، إلا أن هناك احتمالاً ضئيلاً بطردهم لعدم بلوغهم الأهداف. وهناك الكثيرون من موظفي المرتبة الأدنى يتم استثناؤهم جملة وتفصيلاً من الحوافز المستندة إلى الأداء. والوضع ليس كذلك في شركة «هاير» التي تستخدم النظام الآتي:

- **تقاسم الجانب الإيجابي المالي.** يحصد المديرون الذين يوفون بالتزاماتهم مكافآت كبيرة، تشمل أهلية الحصول على ترقيات ليست متاحة لنظرائهم ممن يكون أداؤهم ضعيفاً. وبدءاً من

عام 1989 قامت شركة هاير بالتعويض لكل موظف بنسبة مئة بالمئة قابلة للتغيير، وربطت ذلك بالأداء في تحقيق المستويات الشهرية المطلوبة في الأسواق. ويتبع تعويض كل موظف -من عامل المعمل إلى الموظف التنفيذي المسؤول- المعادلة الأساسية ذاتها. فالأجر الأساسي (الذي هو من عمل الأقدمية وإنجاز سابق) يتم ضربه بنسبة الأهداف التي تم تحقيقها كل شهر. ثم يجري طرح الخسائر التي يمكن أن تعزى للفرد (مثل منتجات تحوي عيوباً، وخسارة البضاعة الموجودة، وخسارة الحسابات المستحقة) من الأجر الذي تم تعديله. بعد ذلك يتم جمع حصة الموظف من الأرباح المستخلصة من تحسن الكفاءة والمبيعات الإضافية التي تعزى إلى تحركاته، وذلك من أجل حساب التعويض النهائي. وتستخدم هاير أنظمة محدثة معقدة لتتبع إسهامات موظفيها في العائدات والتكاليف ورأس المال العامل وغيرها من وسائل وطاقات الأداء المالي للمجموعة.

- **المشاركة في التقدير.** تكافئ شركة هاير موظفيها بكيل المديح لهم على إبداعاتهم في العمل والابتكارات التي يتوصلون إليها، وذلك عبر عدد من الآليات، وبنحو رئيس عبر إقامة احتفالات علنية للإعراب عن تقديرها للإسهامات والإنجازات الرائعة. وإحدى أكثر أنماط التكريم المرغوبة هي إطلاق اسم المبتكر على منتج جديد. وابتداءً من شهر أيلول 2003 كان هناك تسع مئة ابتكار في مجال التصنيع والإنتاج تمت تسميتهم باسم موظفين يعملون في كل أقسام العمليات التي تنفذها الشركة.

وعلى سبيل المثال، كانت لدى رئيس شركة «هاير أمريكا»، مايكل جيمال، فكرة لتصنيع مجمدة لحفظ الأطعمة، تُفتح من الأعلى لحفظ المواد التي تحتاج إلى درجة عالية من البرودة، ولكنها كانت تضم أيضاً دُرْجاً في الأسفل لحفظ المواد التي تحتاج إلى درجة أقل من البرودة. وقد أتاح القسمان مدخلاً أسهل للوصول إلى المنتجات سواء في الأعلى أو الأسفل على السواء، فضلاً عن توفر درجات برودة مختلفة في كلا القسمين. وجرى عرض المنتج في الأسواق الصينية والأمريكية باسم «مجمدة مايكل» مع بث إعلانات توضح أصل التسمية.

وتمتد مبادرة التسمية إلى الابتكارات في مجال عمليات التصنيع والتجهيز. ففي أي معمل تابع لشركة «هاير» سوف يلاحظ الزوار أنه يجري إدخال تحسينات متعددة على التصنيع باسم العمال الذين عملوا على تطويرها. وإطلاق أسماء على الابتكارات التصنيعية لا يكلف شيئاً، لكنه يعني الكثير للموظفين الذين يتم تكريمهم. ففي معمل للثلاجات، مثلاً، تتطلب خطوة إنتاجية واحدة من الموظفين أن يقوموا بحفر ثقوب في باب الثلاجة. وكانت عملية تفحص الثقوب بصرياً مهمة مربكة ومضيعة للوقت تتضمن الزحف على الأرض وفتح وإغلاق باب الثلاجة. وقد عمد أحد الموظفين المبدعين ويدعى يونيان غاو إلى وضع مرآة صغيرة حتى يتمكن العمال من رؤية ما إذا كانت الثقوب قد خرمت بطريقة صحيحة على الجانبين من دون الحاجة إلى تحريك أنفسهم أو تحريك الباب. ووفرت هذه الخطوة الصغيرة

مقداراً كبيراً من الوقت والجهد، وجرى تعميم «مرآة يونيان» في كل أنحاء المعمل.

- **عاقب الأداء القاصر.** تعتمد شركة «هاير» بالطبع على أدوات الترهيب، كما تعتمد على أدوات الترغيب أو ما يُعرف بسياسة «العصا والجزرة». فعبر أقسام الشركة يجازف المديرون الذين يحلون بثبات في أسفل قائمة تصنيف الأقسام التي يشرفون عليها، بالتعرض لتخفيض أجرهم ومرتبتهم. وعندما يفشل مديرو «هاير» في تحقيق أهدافهم، يتم وضعهم ضمن واحدة من ثلاث فئات، فأولئك الذين يظهرون نقصاً طفيفاً في التحسن، يتم وضعهم «قيد المعالجة» ويتلقون تدريباً مرتبطاً بالعمل لتحسين مهاراتهم. ويتلقى المديرون الذين يظهرون قصوراً خطراً في الأداء «حقنة في الوريد» -المزيد من الإشراف المكثف وتخفيض المرتبة. وتؤدي حالات ضعف الأداء المتكرر والخطرة إلى «إدخالهم إلى المشفى» ونقلهم من مناصبهم. وفي سنة معهودة جرى نقل عدد يقدر بربع كبار مديري شركة هاير من وظائفهم، وتخفيض مراتبهم، أو وضعهم تحت الاختبار لمدة عام. كذلك يجري نشر قوائم بأسماء من تخفض مراتبهم أو ينالون ترقية على أعمالهم، في النشرة الدورية التي تصدرها الشركة.

وتمتد هذه العقوبات لتشمل العمال العاديين الذين يعملون في المصانع. ويتم تقويم عمال الإنتاج يومياً على خلفية أهدافهم الكمية والنوعية. وفي السابق، كان الموظفون الذين لا يرتقون إلى

مستوى التوقعات يُجبرون على الوقوف عند مجموعة من آثار الأقدام الصفراء اللون في نهاية يوم العمل، والاعتراف أمام زملائهم من العمال المتجمعين بأنهم فشلوا في تحقيق أهدافهم، ويحللون مصدر الفشل، ويشرحون لزملائهم كيف ينوون تحسين أدائهم في اليوم الآتي.

وفي تطور مفاجئ مثير للاهتمام، جرى تغيير أسلوب الاعتراف العلني بالأخطاء، عندما هدد الموظفون في معمل «هاير» في أمريكا برفع دعاوى قانونية إذا ما أرغموا على الوقوف عند آثار الأقدام الصفراء، ودعموا حجتهم بالاستشهاد بحالات انتقاص من احترام الذات وانتهاكات ممكنة لحقوق الإنسان. وقد عمد المديرون في الشركة الفرعية الأمريكية إلى تعديل اسلوب آثار الأقدام المتبع بحيث يقف أصحاب الأداء العالي المستوى عند آثار الأقدام (لونها أحمر حالياً) لمشاركة رفاقهم في العمل قصص نجاحهم وأساليبهم المفيدة. وكان الموظفون الذين يبدون عجزاً وقصوراً في الأداء يعطون دمى على شكل خنازير زهرية اللون، ولكنهم لم يتعرضوا لتأنيب شديد. وقد نجحت هذه الآلية الجديدة بنحو ممتاز إلى حد أن «هاير» أدخلت هذا التغيير إلى معاملها الصينية، التي تعتمد الآن أيضاً على آثار الأقدام الحمراء التي تنم عن المديح والثناء بدلاً من آثار الأقدام الصفراء التي تنم عن الخزي والعار.

ضع حداً للمجازفة الضارة للامركزية

يتخذ العديد من المديرين موقف الانكماش من المستوى المبالغ فيه من اللامركزية القائم داخل شركة «هاير» لأنهم يخشون مخاطر انتقال المسؤولية إلى كل أنحاء المؤسسة. وغالباً ما يخفي هذا القلق المنطقي في الواقع رغبة أعمق للاحتفاظ بالنفوذ وعدم الاستعداد للتخلي عنه. وبذاك التخمين، فإن اللامركزية تستتبع فعلاً ظهور مخاطر لابد منها. وقد تدبرت شركة هاير أمر التعامل مع هذه المخاطر بعدد من الطرق. وكان الأكثر وضوحاً بينها بالتأكيد يتجسد في ربط الجهد الرئيس بإحكام إلى الأهداف الملموسة، وجعلها تتعاقب على كل أنحاء المؤسسة. وقد قلصت هذه الآلية من خطر فقدان الموظفين تركيزهم على ما كان مهماً بالفعل. ولكن تلك ليست الوسيلة الوحيدة لإدارة المخاطر والتعامل معها.

- **ضع حدوداً واضحة.** على الرغم من أن المديرين يُمنحون صلاحية مستقلة واسعة، فإن الموظفين التنفيذيين يؤمّنون حدوداً صارمة لا يمكن تخطيها. فمثلاً، في شركة «هاير» لا يمكن الانتقاص من مستوى الخدمة والجودة لدى محاولة تقليص النفقات أو تسريع ابتكار منتجات جديدة.

- **قم بإنجاز مراجعات فورية.** لأن شركة «هاير» تمتلك لوحة قيادة من البيانات تقدم تفاصيل دقيقة ونظاماً من الأهداف المتعاقبة، فإن بإمكان كبار أعضاء الهيئة الإدارية القيام بمراجعات فورية دورية لحالات التباين التي تطرأ على خلفية الخطة القائمة وذلك

بناءً على معطيات فورية. فعلى سبيل المثال، يمتلك المدير المسؤول عن منتجات «هاير» من الثلاجات مدخلاً فورياً للحصول على نتائج المبيعات اليومية الخاصة باثنتين وأربعين شركة بيع فرعية في كل أنحاء البلاد. وسوف تعمل الأنظمة تلقائياً على تصنيف هذه الشركات، وكشف أي شركة لا تتبع خط العمل المحدد لتحقيق أهداف المبيعات اليومية. وبإمكان المدير الاتصال مباشرة مع مدير المبيعات لفهم الوضع بدقة أكثر، وبإمكانه أيضاً تخصيص موارد أخرى في حال الضرورة. ويتيح وجود أهداف واضحة وعمليات تحديث متكررة للأداء على خلفية هذه الأهداف لكبار الموظفين تركيز وقتهم وانتباههم غير الكافيين على أهداف لايتم بلوغها.

- **استخدم الحوافز للتحكم في نقاط الضعف ونقاط القوة.** تلعب تركيبة الحوافز دوراً مهماً في التعامل مع المخاطر. وفي الكثير من الشركات الغربية يترك للمديرين من أصحاب المراتب المتوسطة وكبار المسؤولين فيها حرية الخيار بشأن وضع الأسهم، وتمنحهم الحق بأن يبيعوا سهمهم بسعر محدد. فإذا ماارتفع سعر السهم، ينالون مكافأة. غير أنهم، بسبب حصولهم على هذه الخيارات من دون مقابل، لا يتحملون عبء أي خسارة إذا ما انخفض سعر السهم. وتشجع تركيبة الحوافز هذه المديرين على القيام بأفعال متهورة تزيد من رجحان خياراتهم الكائنة في المال. ويتشارك مديرو شركة «هاير»، وعلى النقيض، كلاً من نقاط الضعف ونقاط القوة على السواء.

قم بتدريب طاقم من المديرين العامين

إن أكثر الآليات روعة لترجمة الأولويات إلى أهداف ستفشل من دون وجود طاقم من المديرين يستطيع تحقيق النجاح والازدهار في مثل هذا النظام. وفي شركة «هاير»، يتشارك المديرون بعض الخصائص والصفات الأساسية فيما بينهم: فهم يحترمون التزاماتهم وتعهداتهم، ومستعدون لتحمل المخاطرة المضرة لأنهم يتوقون إلى نيل مكافأة نقاط القوة إذا ماحققوا أهدافهم. وهم مستعدون لاتخاذ المبادرة والتمتع بحرية اتخاذ القرار في تحقيق أهدافهم. والأكثر أهمية أنهم يملكون مهارات وخبرة واسعة بما فيه الكفاية للتحول عن مهمة إلى أخرى وفق تحول أولويات الشركة. وبإمكان شركة هاير التعامل مع المسائل التي تهدد مصيرها فجأة واغتنام نصيب كبير من الفرص الذهبية لأنها كانت تملك مخزوناً احتياطياً من المديرين العامين الذين يستطيعون التحرك من دون أي تأخير من مهمة بناء منطقة صناعية جديدة، إلى إدخال خطوط إنتاج جديدة، دمج شركة كبرى جرى الاستحواذ عليها، أو افتتاح شركة فرعية أجنبية. وباختصار، فإن الهرمية المرنة تعتمد على مخزون احتياطي من المديرين العامين الفعليين -بدلاً من الخبراء العمليين الفنيين- الذين باستطاعتهم تولي عملية التنفيذ بنجاح على خلفية أولويات مختلفة جداً. وتتخذ شركة هاير عدة إجراءات لتأليف هذا الطاقم من المديرين العامين:

- **التدريب المنتظم.** يشارك كبار الموظفين التنفيذيين في شركة «هاير» التي تتخذ من الصين مقراً لها (ويربو عددهم على

السبعين) في جلسة تدريب أسبوعية صباح كل يوم سبت. ويُحضر المسؤولون التنفيذيون تحدياتهم الراهنة إلى هذه الجلسات، ويعملون ضمن فرق تتألف من خمسة إلى عشرة مديرين للبحث عن حلول جديدة لكل تحد من التحديات التي يواجهها الأعضاء. وتجمع الفرق ما بين موظفين تنفيذيين من مختلف الوظائف، والمناطق الجغرافية، ووحدات الأعمال والمشروعات. وفي الأسبوع يقوم الموظفون التنفيذيون باختبار الحلول المقترحة، ويقدمون تقارير بالنتائج التي توصلوا إليها إلى رفاقهم في الفرق في يوم السبت الذي يتبع. ويُعرّف نهج التعلم هذا والقائم على تعلم الفرق المديرين مجموعةً واسعة من المشكلات التي يواجهها زملاؤهم، ويساعدهم على تنمية مفهوم موسع لمجمل عمليات «هاير غروب». وبدوره يُعد المفهوم المتكامل هذا المديرين، للتحول بسرعة عن مهمة إلى أخرى.

ويتم استكمال جلسات الموظفين التنفيذيين التي تركز على معالجة المشكلات بتدريبات على المحتوى في مجالات مثل الجودة والتسويق والتمويل. وهذه الدورات التدريبية هي أبعد ماتكون عن كونها نظرية، حيث يقوم مدربون من ذوي الكفاءة والمقدرة بتأمين الوسائل والخبرة العملية ومساعدة كبار المسؤولين في الشركة أيضاً على وضع خطط عمل لبلوغ أهدافهم. وتملك الهيئة التدريسية حوافز قوية لمساعدة طلابها على النجاح. ويجري تصنيف أعضاء الهيئة بناء على أداء طلابها في تحقيق أهداف العمل، ويتم ربط العلاوات التي يحصلون عليها بأداء طلابهم

في المجال المهني. تخيل أثر ذلك في تعليم فن الإدارة إذا ماكان أساتذة كلية الأعمال يتلقون أجورهم بناء على النجاح المهني الذي يحققه طلابهم.

- **التناوب المتكرر للوظائف.** لابد وأن التدريب المنتظم له أهميته، ولكن التعلم الأكثر أهمية يبدأ عند ممارسة العمل. وتوظف شركة «هاير» جهوداً مكثفة في التدريب عند ممارسة العمل عن طريق جعل مديريها يتناوبون بالدور على وظائف ومناصب جديدة. ولضمان أنهم على معرفة بالجوانب المختلفة للعمليات التي تنفذها المجموعة، يقوم كبار المديرين التنفيذيين عادة بتغيير وظائفهم كل ثلاث سنوات (مع حد أقصى يصل إلى ست سنوات). ويعد التعاقب المتكرر على الوظيفة أمراً غير فاعل؛ بمعنى أن المديرين لايستطيعون دائماً أن يستخدموا مهاراتهم وخبرتهم العملية كما سيفعلون في حال لو أنهم أمضوا حياتهم المهنية كلها وهم يتقدمون في عملهم عبر وظيفة واحدة. غير أن هذه الفاعلية التي تم الاستغناء عنها تعد، بعد أخذ العوامل المختلفة بالحُسبان، استثماراً بدلاً من خسارة. فشركة «هاير» تربح بالمقابل مرونة بين فئات الإدارة. ويمتد التعاقب على الوظيفة إلى الموظفين الطليعيين. وأحد الابتكارات المثيرة للاهتمام لإيجاد موظفين طليعيين مرنين ويقومون بوظائف متعددة هو «المشرف مدة خمس وعشرين دقيقة» وفي هذه الطريقة يلجأ المشرف على خط الإنتاج إلى تسليم مهامه إلى أحد أعضاء فريق ما مدة خمس وعشرين دقيقة كل يوم، وهو بدوره يتولى الإشراف على الفريق

طوال تلك المدة. وفي الخمس والعشرين دقيقة هذه، يتولى عضو الفريق المكلف مراقبة الأداء والتعامل مع المشكلات التي تطرأ في كل خطوة من خطوات العملية.

- **الفرق المتقاطعة الوظائف.** يؤدي العمل في فرق ذات وظائف متقاطعة أيضاً إلى تعزيز المهارات الإدارية العامة. فمثلاً يعمل مديرو المشتريات في شركة «هاير» ضمن فرق مع مندوبين لتصميم المنتجات والتصنيع وتنظيم الإمدادات والخدمات من أجل تدبر شؤون ليست تكلفة شراء المواد الخام كالفولاذ فقط وإنما أيضاً تكاليف القيام بعمليات جرد البضائع، وتكاليف العيوب ذات الصلة بالمواد، وتكاليف شحن المنتجات. ويجري ضم التكاليف إلى أهداف مديري المشتريات لكي يتوفر لديهم حافز قوي للتعاون مع زملاء من وظائف أخرى لإدارة شؤون النفقات. وبالإضافة إلى تحسين التنسيق فإن مثل هذه التفاعلات تسمح بقيام تفهم أفضل للمجالات العملية لبعضهم بعضاً، وعن طريق هذه التفاعلات يعمق المديرون من استيعابهم للوضع العام، الأمر الذي يسهل عملية انتقالهم إلى مواقع جديدة.

واصل الضغط

لا تمثل أي من الشركات التي كانت موضع دراستنا أماكن مريحة للعمل، فالضغط متواصل دائماً. ويُظهر زهانغ هذه الرؤية عن طريق مقارنة إدارة مؤسسة ما بدحرجة كرة صعوداً إلى أعلى التلة. ومالم يستخدم الرؤساء ضغطاً مستمراً فإن الكرة سوف تتدحرج نزولاً

إلى أسفل التلة. غير أن نجاح شركة «هاير» ذاته يمكن أن يزيد من قوة الدفع المغناطيسية هذه، ومن السهل على الموظفين أن يصبحوا راضين بما هم عليه بالنظر إلى النجاح المهم الذي حققته شركة هاير وحجمها وشهرتها على مستوى البلاد. ولكن الشركات العاملة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها -كالمتسابقين في الضباب أو الجيوش في الحرب- لا يمكنها تحمل وطأة التخلي عن حذرها. إن إحدى التحديات الرئيسة لإدارة هرمية مرنة هي الحفاظ على ضغط متواصل. وهذا يمثل حاجة ملحة لاسيما في فترات الهدوء النسبي، عندما يكون الإغراء كبيراً لأخذ وقت أطول قليلاً أو العمل بجهد أقل في إدخال تحسينات على تنفيذ العمليات. وتعد شركة «إنتل» Intel واحدة من القلة من شركات التقانة المتقدمة التي بقيت تعمل وتزدهر على مدى عقود من الأوضاع المضطربة. ويلخص رئيس مجلس إدارة الشركة آندي غروف Andy Grove السبب في جملة واحدة: «المصابون بجنون الارتياب فقط هم الذين يُكتب لهم البقاء». إذاً كيف يستطيع المديرون الإبقاء على الضغط أو على جنون الارتياب، إذا كنت تفضل هذا التعبير، في أعقاب تحقيق النجاح وفي أوقات فاصلة هادئة نسبياً؟

- **إجراءات رمزية**. يستطيع المديرون بالتأكيد اتخاذ إجراءات تدل على أهمية المحافظة على صفة الاستعجال. ويعرض قيام زهانغ بتحطيم الثلاجات الست والسبعين التي تحوي عيوباً مثالاً عظيماً.

- **وضع أهداف مليئة بالطموح.** البراعة هنا هي في وضع أهداف تكون مستحيلة «تقريباً»، ولكنها ليست مستحيلة في الواقع. وهذا أمر صعب لاسيما عندما لا يكون هناك تهديد خارجي مفاجئ لمصير الشركة يفرض أهدافاً أرفع.

- **تشجيع التنافس الداخلي.** يعمل ترتيب كبار الموظفين التنفيذيين وفق تصنيفهم كما جرى شرحه سابقاً على تشجيع التنافس الداخلي. وقد طورت شركة «هاير» وسائل إبداعية أخرى لتحفيز التنافس على مستويات مختلفة داخل المؤسسة؛ فمثلاً في مصنع تجميع أجهزة التلفاز الذي تملكه الشركة، تحاول عدة فرق إنتاج الحصول على طلبات جديدة كل أسبوع استناداً إلى سجل خط عملهم في الأسابيع السابقة. وبرغم ذلك، حتى ضمن الفريق الرابح، فربما يفقد أفراده موقعهم ليحل محلهم أفراد من فرق أخرى في حال لم يفِ أداؤهم الفردي بمتطلبات الفريق.

- **التناوب على الوظائف.** من الممكن إرغام المديرين والموظفين الناجحين على التنافس مع منجزاتهم الخاصة السابقة عبر إجراء عملية تناوب متكررة على الوظائف. وتجبر هذه التنقلات الموظفين على إثبات أنفسهم مرة تلو الأخرى في أوضاع جديدة. ويمنع هذا الاختبار المتواصل المديرين والموظفين من تعوّد عمل نمطي من التحسينات المتزايدة في مجال خبرتهم الوظيفية.

الخلاصة

عَرَّف هذا الفصل الهرمية المرنة بوصفها نمطاً تنظيمياً يمكّن الشركات مثل شركة «هاير» من المضي في التنفيذ بسرعة وفاعلية على خلفية أولويات الشركة، وبذلك، تُكمل الخطوة الأخيرة في دورة «سيب». وهناك نقاط مهمة جرى إيجازها في القائمة اللاحقة. وقد ركز هذا الفصل على الجوانب «الداخلية» للبقاء والازدهار في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. ويتطلع الفصل القادم إلى خارج نطاق المؤسسة التجارية فيناقش كيفية إدارة الشركات للعلاقات المتطورة مع الزبائن، شركاء التقانة، الموردين، المستثمرين، الموزعين المطلوبين للبقاء والنجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

- «**الهرمية المرنة**» تشير إلى النمط التنظيمي الذي يعمل على إقامة توازن مابين وضع الأولويات على أعلى المستويات ليصار إلى تنفيذها من قبل المستويات الأدنى وبين التنفيذ اللامركزي.

- «**العقود المستندة إلى الأولويات**» هي اتفاقات مابين المدير ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المتفق عليها والمتسقة مع الأولويات العامة في مرحلة ما من الوقت. وهذه تتسلسل داخل المؤسسة كلها.

- «**الشفافية**» تتطلب من كبار الموظفين تعليق لائحة بأهداف وأداء الموظفين والمديرين علناً. وتزيد هذه الشفافية من إدراك الأولويات وبناء الثقة في عدالة وثبات النظام.

- «**الحوافز القوية**» تكافئ الموظفين على تحقيق أهدافهم وتعاقبهم على إخفاقهم. وتكون المكافآت والعقوبات غير المادية مكمِّلة للحوافز النقدية.

- «**المديرون العامون**» الذين يملكون مهارات وخبرات واسعة لهم أهميتهم لأنهم يستطيعون الانتقال من موقع وظيفة أو مهمة بسرعة وفاعلية أكثر من الخبراء العمليين. وتشمل آليات إيجاد مديرين عامين التدريب المنظم وتعاقب الوظائف وتأليف فرق تعمل في وظائف متقاطعة.

- «**الضغط المتواصل**» مطلوب لحماية الشركة من التدحرج إلى أسفل التلة لتصل إلى حالة من القناعة والرضا الذاتي. وتشمل آليات الإبقاء على الضغط التنافس الداخلي، الإجراءات الرمزية، عمليات التعاقب المتكررة للوظائف، الأهداف المليئة بالطموح.

الفصل السادس

اعتمد الحيوية في إدارة العلاقات

ركز الفصل الأخير على الجوانب الداخلية للهرمية المرنة. أما هذا الفصل فيحول اهتمامه إلى العلاقات الخارجية المطلوبة لاغتنام الفرص الذهبية وتفادي أو التعامل مع المسائل التي تهدد مصير الشركة فجأة. وتوفر الهيئات الحكومية، العملاء، شركاء التقانة، الموردون، المستثمرون، الموزعون الموارد اللازمة للبقاء والازدهار في بيئة لايمكن التنبؤ بأجوائها. ولذلك لا يتطلب النجاح من المديرين ورواد الأعمال أن يختاروا شركاء جيدين وأن يبرعوا في التوصل إلى صفقات متينة فقط، إنما، والأكثر أهمية، أن يقوموا بإدارة هذه العلاقات الخارجية أيضاً فيما تأخذ بالتطور بمرور الوقت.

ويمنح العمل مع الشركاء، بدلاً من محاولة إنجاز كل شيء داخل الشركة، عدة مزايا في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها: فهذه العلاقات بإمكانها التخفيف من عبء الاستثمار إلى الحد الأدنى، وتجزئة المخاطر، وتقاسم عواقبها، والسماح للشركة باغتنام فرص جديدة، والانتهاء من الأعمال والمشروعات المتباطئة بسرعة. والشركاء قد يعودون بالضرر على

مصالح الآخرين أيضاً ولهم سلبياتهم؛ ومن أهمها أن الاعتماد البالغ على هذه الأطراف الخارجية قد يقيد رواد الأعمال والمديرين حينما يتعاملون مع التغييرات التي تحدث في بيئتهم التنافسية[1]. إن التوازن النسبي مابين الفوائد والتكاليف يتغير بمرور الوقت، ولذا لابد لرواد الأعمال من إدارة هذه العلاقات فيما تأخذ بالتطور، وهو تحدٍ نشير إليه بوصفه إدارة العلاقات بحيوية. وقد برعت شركة «غوانغدونغ غالانز» لتصنيع الأجهزة الكهربائية المنزلية في إدارة العلاقات في بيئة مضطربة، وتوضح دراسة الحالة الخاصة بها تكاليف وفوائد العلاقات، وكيف تتغير هذه الإيجابيات والسلبيات بمرور الوقت، والأكثر أهمية، كيف يستطيع الموظفون الكبار إدارتها بفاعلية في محيط دائم التغير.

غوانغدونغ غالانز
من ريش الإوز إلى أجهزة المايكروويف

على الرغم من أنها ليست معروفة جيداً كما هو حال شركة هاير، فقد حققت شركة غوانغدونغ غالانز تقدماً مثيراً للإعجاب في السنوات العشر التي مضت منذ دخولها مجال صناعة السلع البيضاء.[2] وأوجدت غالانز لنفسها موقعاً ريادياً قوياً في قطاع أفران المايكروويف. وفي عام 2003 كانت أفران المايكروويف تمثل (2) بالمئة فقط من إجمال سوق الأجهزة المنزلية في الصين. إلا أن العلامة التجارية لشركة غالانز باتت تهيمن في هذا المجال بحصة سوقية رئيسة في كل مدينة صينية كبرى تتنافس فيها، حيث تفوق نسبة مبيعات ثاني أكبر علامة تجارية (التي تتباين تبعاً للمدينة) ضعفي أو ستة أضعاف حجم الوحدات[3].

ففي مدينة بيجين على سبيل المثال، تمتعت غالانز بحصة سوقية بلغت 61 بالمئة (بواسطة العائدات) مقابل 11 بالمئة لشركة «إلجي» LG التي تحتل المرتبة الثانية. وفي مدينة شنغهاي استحوذت غالانز على (46) بالمئة مقابل 11 بالمئة لشركة SMC. وفي مدينة غوانغ زو بلغت حصتها السوقية 42 بالمئة مقارنة بـ8 بالمئة لشركة «ميديا» Media التي حلت الثانية. وعلى سبيل المقارنة، كانت شركة هاير -الشركة الأولى في القطاع الأكبر لصناعة أجهزة تكييف الهواء- تملك حصة تبلغ 24 بالمئة من العائدات الصناعية الإجمالية في تلك السنة ذاتها.

وقد نجحت شركة غالانز في حماية موقعها الريادي في السوق المحلية على الرغم من الهجمات الشرسة التي استهدفتها من جانب شركات منافسة نشطة وجديدة مثل تيانجين - إلجي التي دخلت السوق في عام 1996، وشركة «ميديا» التي بدأت ببيع أفران المايكروويف بعد ذلك بثلاث سنوات. ولدى الشركة في الوقت الحاضر أكثر من عشرين ألف موظف، وهي واحدة من أكبر شركات تصنيع الأجهزة المنزلية في الصين، بعائدات تبلغ (1. 3) مليارات دولار.

وقد اعتمدت شركة «غالانز» على مكانتها في الصين لتصبح الشركة الرئيسة في العالم في إنتاج وحدات أفران المايكروويف بإنتاج سنوي يزيد على 16 مليون وحدة في عام 2003. وتقدر «غالانز» أن حصتها من الإنتاج العالمي لوحدات أفران المايكروويف كانت تفوق 40 بالمئة في عام 2003 مع تجاوز حصتها في بعض الأسواق الناشئة في جنوب إفريقية، وإفريقية نسبة 70 بالمئة من الوحدات المباعة. وتصنع الغالبية العظمى

من هذه الوحدات للبيع تحت مسميات علامات تجارية لشركات أخرى. وفي عام 2001 لجأت الشركة إلى تنويع إنتاجها لتقوم بتصنيع أجهزة تكييف الهواء، وفي عامين كانت قد دخلت ضمن فئات الشركات الأربع الأولى في الصين المصدرة لمكيفات الهواء. وقد أعلن كبار الموظفين في شركة غالانز عن أهدافهم الخاصة بزيادة حجم الإنتاج السنوي من أجهزة تكييف الهواء إلى (7) ملايين وحدة في عام 2005، و12 مليون وحدة على الأقل بحلول عام 2008، وبأن تصبح الشركة الأولى في العالم في إنتاج مكيفات الهواء.

كينغدي ليونغ والسنوات الأولى من عمر شركة غوانغدونغ غالانز

لا تشبه شركة غوانغدونغ غالانز اليوم على الإطلاق صورتها الأصلية التي كانت عليها بوصفها معمل «غويتسهو لمنتجات ريش الطيور» غويزهو داون، وهي منشأة تعاونية تأسست في عام 1978 لإنتاج وتجهيز ريش الإوز على أساس استقدامها لمصلحة شركات الألبسة التي تحمل علامات تجارية مثل إيف سان لوران. كان موقع المنشأة التعاونية قائماً في ناحية غويزهو السكنية من مدينة شوندي في إقليم غوانغدونغ، وهي ناحية مستقلة تقع عند دلتا نهر «بيرل ريفر» على الحدود مع هونغ كونغ. وفي منتصف السبعينيات كانت غوانغدونغ تعد مكاناً معزولاً نوعاً ما، مع تركيز معظم الصناعات الثقيلة للبلاد وصناعة التقانة في الشمال البعيد في منطقة بيجين-تيانجين، وفي مدينة شنغهاي من بين مناطق أخرى. وبالمقابل كانت الأقاليم المحيطة بدلتا بيرل ريفر ريفية

في معظمها وينقصها كل من المعدات الصناعية الحديثة ورأس المال اللازم للحصول عليها.

وقد تغير هذا كله في عام 1978 عندما أعلن الحزب الشيوعي عزمه على إنشاء المناطق الاقتصادية الخاصة (SEZ_s) بهدف تطبيق إصلاحات السوق الحرة والانفتاح على الأسواق الدولية. وفجأة، كانت غوانغدونغ مع مناطقها الاقتصادية الثلاث شينزهن وزهوهاي، وشانتو في طليعة عملية اندماج الصين في الاقتصاد العالمي. وكان كينغدي ليونغ متلهفاً لاغتنام الفرصة. ويملك رواد الأعمال الجنوبيون الذين مهدوا الطريق للرأسمالية شهرة ذائعة الصيت في دوائر الأعمال الصينية، ولكن ليونغ يبرز حتى من بينهم، لما يتمتع به من رؤية ثاقبة واجتهاد ودأب ومثابرة ومقدرة على النجاح وتخطي تقلبات الدهر وتغير الظروف على مدى ربع قرن من الأوضاع غير المستقرة.

وقد جعل ليونغ، الذي ولد في مزرعة في عام 1937، من نفسه أولاً شخصاً متميزاً عن طريق إكمال دراسته الثانوية، بينما كان معظم رفاق الصف من سكان الأرياف قد انقطعوا عن الدراسة قبل التخرج للعمل في الأرض. ومنذ عام 1956 وإلى عام 1978، تمتع ليونغ بحياة مهنية متنوعة في مجموعة من المنشآت المحلية المملوكة للدولة، بما فيها المؤسسة التعاونية المحلية للتوزيع (قناة التوزيع الحصرية بموجب الاقتصاد المخطط)، فضلاً عن مراكز إدارية في ورشة لمصنع الحديد الصلب ومعمل للطباعة ومتجر للحرف والفنون. وفي عام 1978 اقترح ليونغ -وكان آنذاك في سن الثانية والأربعين ويعمل موظفاً إدارياً في

المكتب الصناعي التابع لناحية غويزهو- أن يقوم المجلس الحزبي في البلدة بإقامة منشأة تعاونية لغسل ومعالجة ريش الإوز. وقوبل الاقتراح بمعارضة قوية، مع قيام أحد زملائه بتعهد الزحف إلى منطقة كسيجياو القريب إذا ما نجح ليونغ في بناء المنشأة الصناعية.

وفي أواخر شهر أيلول 1978، أرسى ليونغ وعشرة من زملائه العمال حجر الأساس للمصنع الجديد على قطعة أرض مهجورة تطل على نهر كسيجياو. وتعد معظم عمليات وضع حجر الأساس شؤوناً احتفالية حيث يقوم كبار الموظفين بحفر ملء أول مجرفة من التراب ثم يعودون إلى المكتب. وقام ليونغ، خلافاً لذلك، بمواصلة عملية الحفر. وكانت المنشأة التعاونية قد جمعت ثلث مبلغ الـ 400,000 دولار المطلوبة لبناء المصنع، وكان المديرون مرغمين على القيام بالأعمال الإنشائية الرئيسة بأنفسهم حفاظاً على الاعتمادات المالية. ومع إرسال موظفين حكوميين إضافيين على جناح السرعة لتقديم المساعدة، أنهى ليونغ بناء المصنع في سبعة شهور. وبحلول صيف عام 1979، قامت المنشأة بتوظيف مئة عامل تقريباً كانوا يغسلون ريش الإوز ويعالجونه ويجهزونه باليد لبيعه في الخارج.

وازدهرت المنشأة التعاونية تحت إدارة ليونغ. واندمجت في وقت متأخر في تجارة الدواجن، وتوسعت داخل منتجات مرتبطة بها بما في ذلك الأقمشة الصوفية. وفي عام 1985، غيرت الشركة اسمها إلى اسم شركة «غويزهو الصناعية لمنتجات المواشي والدواجن» بغرض إبراز نموذجها الموسع في العمل. وبحلول عام 1992، سجلت المنشأة عائدات بقيمة (19) مليون دولار تقريباً، وصنفتها وزارة الزراعة من بين المئة منشأة الأكثر نجاحاً في نواحي وقرى الصين.

الفرصة الذهبية في السوق المحلية لأفران المايكروويف

إلا أنه وبحلول أوائل التسعينيات من القرن الماضي، توقع ليونغ أن المنافسة الحادة سوف تخفض الأرباح في المشروعات النسيجية، وبدأ بالانتظار بنشاط متمنياً قدوم الفرصة الذهبية الآتية. وعرضت الحكومة المحلية عليه الدخول في سوق الخيوط الاصطناعية، ولكن ليونغ تخلى عن الفرصة (وهو قرار جاء لحسن حظه حيث إن هذا المشروع أفلس بعدما انضمت إليه الناحية لاحقاً). وفي رحلة عمل إلى طوكيو في عام 1991 شاهد ليونغ أول فرن مايكروويف في حياته فقرر إضافته إلى لائحة الفرص الممكنة. وبرغم أن المنشأة لم يكن فيها خبراء مختصين بالسلع البيضاء، فإن مدينة شوندي، التي تضم مقر الشركة، كانت قد بدأت بالبروز سريعاً بوصفها مركز تصنيع الأجهزة الكهربائية في الصين، وعملت بمثابة مقر للشركات الرائدة في السوق عبر قطاعات عدة بما فيها شركة رونغ شينغ Rongsheng (برادات)، هواباو Huabao (مكيفات الهواء)، آيدي Aide (أجهزة طهي الأرز الكهربائية)، إس إم سي SMC (أفران المايكروويف)، ميديا Midea (المراوح الكهربائية)، وتجمع كثيف من الشركات المتخصصة بتوريد الأجزاء الرئيسة للأجهزة.

وقد أدرك ليونغ أن الطلب المحلي على أجهزة المايكروويف كان جاهزاً للانطلاق، وبرغم أنه كان قد مضى أكثر من عشر سنوات على إنتاج أجهزة المايكروويف في الصين، فإن معظمها كان يذهب للتصدير. وبعد إجراء بحث مكثف عن السوق المحلية، علم فريق ليونغ أن أجهزة المايكروويف كانت تعد سلعة فاخرة تباع مقابل 500 إلى 700 دولار للوحدة، وأن النسبة

الصُغرى لاستيعاب الأجهزة المنزلية في الصين كانت أقل بكثير من نسبة الـ40 بالمئة إلى 80 بالمئة المعهودة في اليابان وأوربة والولايات المتحدة. وإضافة إلى ذلك فإنه ما من شركة قديمة منافسة سيطرت على السوق الصينية الحديثة العهد. وفي هذه المدة الزمنية بدأت شركات يابانية كثيرة لها وزنها بما فيها شركة ماتسوشيتا Matsushita، شارب Sharp، ميتشوبيشي Mitsubishi بإقامة مشروعات مشتركة في الصين لإنتاج أفران المايكروويف لأغراض التصدير.

ولم يكن ليونغ، بالطبع، المستثمر الوحيد الذي لاحظ توفر فرصة أفران المايكروويف. ففي الحقبة الممتدة مابين عامي 1990 و1998 بدأت أكثر من مئة مؤسسة تجارية محلية بإنتاج أفران المايكروويف بما فيها شركة «هاير»، سانل Sanle، آنلوباو Anlubao، إس إم سي SMC.(4) ودخلت السوق الصينية شركات رئيسة أجنبية أخرى مختصة بتصنيع الأجهزة الكهربائية -ومن ضمنها ويرلبول إل جي وسامسونغ- وذلك عبر إنشاء مشروعات مشتركة؛ حيث جلبوا معهم خبرتهم في تصنيف العلامات التجارية، تكنولوجيا الإنتاج، والمستوى العالمي للتصنيع، وآليات التجهيز والمعالجة. غير أن ليونغ دخل مبكراً أكثر من معظم المنافسين الجدد، فيما سُجل دخول العديد من الشركات في منتصف التسعينيات: في عام 1996 وحده، دخلت ثمان وثمانون شركة تجارية جديدة السوق المحلية الصينية لأفران المايكروويف. وكانت شركتا «هاير» و«ميديا» من الواصلين في وقت متأخر نسبياً حيث دخلتا السوق في عام 1995 و1999 على التوالي، وقامت شركة ويرلبول بنقلتها الكبرى في عام 1995 عندما استحوذت على 65 بالمئة من شركة إس إم سي التي يقع مقرها الرئيس في مدينة شوندي، التي

كانت قد اتخذت لنفسها موقعاً ريادياً في السوق الصغيرة في وقت مبكر؛ واستحوذت شركة ويرلبول لاحقاً على نسبة الـ35 بالمئة المتبقية، وجعلت من شركة SMC شركتها الفرعية المملوكة لها بنسبة مئة بالمئة.

في شهر حزيران من عام 1992، عمدت شركة «غويزهو الصناعية لمنتجات المواشي والدواجن» إلى تغيير اسمها رسمياً إلى « غالانز غروب التابعة لمدينة غوانغدونغ» للإشارة إلى تحولها إلى شركة لإنتاج أفران المايكروويف؛ وجرى تعديل اسم غالانز من الكلمة اليونانية التي تعني «الامتياز». ولإيجاد الخبرة المطلوبة لإنتاج أجهزة المايكروويف قام ليونغ بزيارة إلى مدينة شنغهاي بهدف إقناع الخبراء المختصين بأفران المايكروويف بالانضمام إلى مشروعه التجاري الجديد. ونجح أخيراً في توظيف بضعة مهندسين من معمل «إيتينث ريديو» في شنغهاي للعمل مبدئياً مستشارين للشركة على أساس دوام جزئي، وكان من بينهم رونغفا لو، الذي برز من ثم ليصبح نائباً للمدير العام لشركة غالانز. وحصل الفريق الذي أُلّف حديثاً على ترخيص بإنتاج التقانة من شركة توشيبا في عام 1992 لطرح إنتاج تجريبي من عشرة آلاف وحدة من أفران المايكروويف عام 1993 تحت العلامة التجارية «غالانز».

ومع افتقارها للاعتمادات المالية اللازمة لعرض المنتج على مستوى البلاد، قامت شركة غالانز بالتركيز على سوق شنغهاي، وحصلت على فرصتها الكبيرة عندما وافق أفضل متجر متعدد الأقسام في شنغهاي (وكان آنذاك أحد أكبر متاجر الصين) على المتاجرة بأفران المايكروويف التي تحمل العلامة التجارية غالانز، على أساس تجريبي.

ووافق المدير التنفيذي المسؤول عن المبيعات في شركة غالانز على سحب أجهزة المايكروويف إن لم يبع أي منها في الأيام الثلاثة الأولى، وجلس في المتجر للعمل على بيع الأفران شخصياً. وقد استخفت الشركات المنافسة بانتقال شركة غالانز من المواشي إلى الأجهزة الإلكترونية، وتنبأت بأن الشركة سرعان ما ستتوقف عن العمل. وألصق ليونغ هذه الملاحظات على لوحة إعلانات في معمل أجهزة المايكروويف، وجمع العمال ليقرؤوها على الملأ وبصوت عالٍ، وتحداهم أن يساعدوه على إزالة اللوحة. وقام ليونغ بوضع شركة SMC، الشركة الرائدة على المستوى المحلي في إنتاج أجهزة المايكروويف (والمنافسة في أرجاء البلدة)، في صلب مشاغل الشركة مباشرة بوصفها منافستها التي تمّثل محور اهتمامها. وتحدت شركة غالانز منتقديها فباعت 80 بالمئة مما عرضته من إنتاجها التجريبي في شنغهاي في عام 1993.

وسرعان ما اعتمدت شركة غالانز على نجاحها في شنغهاي لتعرض منتجاتها في الأسواق على مستوى البلاد. ولتشجيع الطلب على أجهزة المايكروويف، أطلقت الشركة حملة تسويق وطنية في عام 1995، فنشرت إعلانات ومقالات في أكثر من 1150 صحيفة ومجلة لتعليم المستهلكين فوائد أفران المايكروويف؛ وشملت هذه المواد التسويقية أساليب عملية في الطهي ووصفات لتحضير الطعام. ولم تواجه غالانز النكسات العادية التي تصادفها أي شركة ناشئة فقط، وإنما تحديات ذات أبعاد مهمة أيضاً. ففي شهر حزيران من عام 1994، تعرض نهر كسيجياو لفيضان يقال إنه كان الأكبر منذ قرن. وغمر الفيضان، الذي استمر أسبوعين، مبنى المصنع في البداية؛ حيث بلغ ارتفاع المياه فيه ثمانية أقدام،

وعندما انحسر خلّف وراءه ما يربو على ارتفاع قدم من الوحل والطين في أعقابه. وعندما قابل ليونغ الموظفين الذين كانوا يجهشون بالبكاء عرض عليهم أن يدفع أجر ونفقات سفر أي موظف كان يرغب بترك العمل، ولكن أياً منهم لم يقبل بعرضه. وبدلاً من ذلك قام ليونغ بتنظيم الأعداد الكبيرة المتبقية منهم، وفي ثلاثة أيام كانت شركة غالانز قد استأنفت الإنتاج المحدود، وبلغت الطاقة الإنتاجية القصوى بعد ذلك بثلاثة شهور. وعلى الرغم من حدوث الفيضان، فقد حققت الشركة مبيعات وصلت إلى 100,000 وحدة تقريباً، وصعدت إلى المرتبة الثانية في السوق المحلية لأجهزة المايكروويف.

وكان على شركة غالانز أيضاً أن تتغلب على التحديات التنظيمية. ففي أوائل التسعينيات كانت «غالانز» لاتزال مملوكة بنسبة مئة بالمئة من قبل حكومة الناحية. إلا أن السياسة الحكومية قضت أن تتحول الملكية إلى نمط هجين تمتلك فيه الناحية ثلث المنشأة تقريباً (وهي حصة سوف تنخفض بمرور الوقت) فيما سيتملك المديرون الحصة المتبقية. وكان ليونغ، وهو نفسه عضو كبير في الحزب الشيوعي المحلي، قد أسقط من الحسبان في البداية عملية إعادة تنظيم الملكية كونها تصرف الانتباه عن تحقيق الربح في السوق. إلا أنه وفي أوائل عام 1994، تغير سلوك ليونغ وعرض تقديم أسهم للإدارة، فانتهى الأمر بأكثر من ستين من كبار المديرين وقد تملكوا حصة في الشركة بنسبة (70) بالمئة. وكانت نتيجة تحول شركة غالانز عن ريش الإوز إلى أجهزة المايكروويف أبعد ما تكون عن الوضوح في هذا الوقت، ورفض الكثير من المديرين المؤهلين الأسهم المعروضة. ولإبداء الثقه في المشروع، لجأ ليونغ إلى أخذ قرض شخصي

واستحوذ على كل الأسهم التي لم تجد من يطلب تملكها. وحينما بدأت فرص نجاح شركة غالانز بالتحسن، باع ليونغ أسهمه (مقابل سعر أقل بكثير من ثمنها المقدر) إلى مديرين آخرين كي يشاركوه في الثروة. وأدت عملية إعادة هيكلة شركة غالانز إلى قيام قاعدة عريضة من مديري المرتبة المتوسطة ممن يملكون نصيباً وافراً في نجاح الشركة، وجاءت مغايرة للعديد من عمليات التحول الأخرى في الملكية التي جعلت رئيس مجلس الإدارة مالكاً للغالبية العظمى من الشركة.

وفي عام 1995، استحوذت الشركة على 25 بالمئة تقريباً من السوق المحلية، وتفوقت على الشركة التي كانت تعد الشركة الرئيسة فيها وهي SMC. ولم يكن القليلون ليتوقعوا حدوث هذا الانعطاف في الأحداث، حيث إن عام 1995 كان العام ذاته الذي دخلت فيه شركة SMC في مشروع مشترك مع شركة «ويرلبول» القوية للأجهزة الكهربائية العالمية التي كانت تحقق آنذاك انتشاراً واسعاً داخل الصين. إلا أن المشروع المشترك وفر في البداية فرصة مواتية لشركة «غالانز»؛ لأن شركة «ويرلبول» أقحمت في العمل فريقها الإداري الخاص بها الذي كان يفتقر للمعرفة بالشؤون المحلية، وحلت فريق المبيعات في SMC الذي اكتسب خبرة ومهارة، وطلبت الحصول على إذن بالموافقة على اتخاذ القرارات المهمة أولاً من المركز الإقليمي في هونغ كونغ ثم من مكتب الشركة في مدينة بنتون هاربر بولاية ميتشيغان. وأدت هذه التغيرات إلى إضعاف مقدرة شركتي ويرلبول/ إس إم سي على التعامل. وامتلكت شركة غالانز زمام المبادرة عبر إجراء سلسلة من الحسومات القوية على الأسعار (مايصل إلى 40 بالمئة لكل منهما)

وعرض منتجات جديدة في الأسواق على جناح السرعة، مما أدى إلى شل المشروع المشترك ودفع العديد من الشركات المنافسة الأخرى خارج مهنة الصناعة جملة وتفصيلاً.

بحلول عام 1998، كانت شركة غالانز قد استحوذت على أكثر من نصف السوق المحلية لأفران الميكروويف. وقد خفضت الحسومات على الأسعار التي بادرت إليها الشركة من معدل سعر البيع بالتجزئة لفرن المايكروويف بمقدار ضخم تقريباً في بضع سنوات، مما أسهم في إقبال واسع النطاق عليها من جانب المستهلكين، وتحقيق نمو في السوق ارتفع من بضع مئات الآلاف من الوحدات سنوياً في أوائل عقد التسعينيات إلى (7) ملايين وحدة تقريباً سنوياً بحلول نهاية العقد[5]. واستفادت شركة غالانز من هذه الحلقة الطيبة التي تتبادل عناصرها المنافع المشتركة، حيث أعطى حجم الإنتاج وتوفيرات في الحجم مكنت من إجراء المزيد من الحسومات على الأسعار من أجل ربح حصة أكبر في السوق. واستثمرت الشركة أكثر من 200 مليون دولار في إجراء أبحاث وعمليات تطوير مابين الأعوام 2001 و2003 بعدما قامت بإنشاء مراكز بحوث للمايكروويف في الصين والولايات المتحدة وذلك في عام 1997، وبرغم أن شركة غالانز شهدت تآكل حصتها في السوق المحلية بعض الشيء في السنوات الأخيرة، فقد صدت بنجاح محاولات قامت بها شركات أخرى المتعددة الجنسيات لإزاحتها عن موقع الصدارة في السوق الصينية، بما في ذلك الهجمة القوية التي شنتها شركة تيانجين - إل جي للمنافسة على السعر معتمدة على العلامة التجارية والتقانة الخاصة بشركة إل جي. حتى شركة «هاير»، الشركة الرائدة في إنتاج

السلع البيضاء كلها، لم تكن قادرة على الفوز بأكثر من حصة رمزية من سوق المايكروويف حتى الآن.

إرساء موقع ريادي في أسهم الأسواق العالمية

بعدما ضمنت شركة غالانز لنفسها الصدارة في السوق المحلية مع أجهزة المايكروويف التي تحمل العلامة التجارية «غالانز» بحلول عام 1995، لجأت إلى اغتنام فرصة ذهبية للتوسع عالمياً. ففي الأزمة المالية الآسيوية التي بدأت في صيف عام 1997، وُجهت إلى شركات صناعة أفران المايكروويف الكورية الجنوبية، بما فيها سامسونغ وإل جي، اتهامات ببيع منتجات في أوربة بأسعار أقل من سعرها في الداخل وبإغراق الأسواق الأوربية بمنتجاتها، وقدمت الشركات المنافسة التماساً تطلب فيه فتح تحقيق لمنع عملية الإغراق. وبينما كان التحقيق الذي يجريه الاتحاد الأوربي يمضي ببطء، وجدت معظم الشركات الأوربية المنتجة لأجهزة المايكروويف نفسها غير قادرة على المنافسة على السعر مع الشركات الكورية المزاحمة، وأخذت الشركات الأوربية المصنعة تستطلع إمكانية وجود خيارات لإنقاذ مهنة تجارة تصنيع أجهزة المايكروويف التي يمارسونها في وجه المنافسة التي أوجدتها الأسعار الرخيصة المعتمدة من جانب كوريا.

وقد كان التهديد الموجه للشركات الأوربية بتوقف أعمالها فجأة هو الفرصة الذهبية المتوفرة أمام شركة غالانز، ويتذكر نائب المدير العام للشركة ياوتشانغ يو في ما بعد كيف اغتنم مديرو «غالانز» الفرصة: «قمنا بزيارة الشركات الأوربية المصنعة وسألناهم كم يكلفهم تصنيع

فرن يعمل بالمايكروويف؟ وعندما قالوا: 100 دولار، أوضحنا لهم أننا نستطيع تصنيعه مقابل نصف التكلفة وبنفس الجودة. وتوصلنا معهم إلى اتفاق». ومهد كبار موظفي غالانز الطريق لاتفاقية شراكة جديدة من نوعها تقوم بموجبها شركات إنتاج السلع البيضاء الأوربية بنقل خطوط إنتاجها كلها إلى مدينة شوندي، حيث ستقوم شركة غالانز بتصنيع أجهزة المايكروويف لتصديرها ثانية إلى أسواقها المحلية وبيعها تحت مسميات العلامات التجارية للشركات الأوربية.

كانت الشراكة مقنعة بطريقة لا تقاوم للأوربيين؛ لأنهم كانوا يستطيعون استخدام معدات إنتاجهم الأحدث والأكثر تطوراً بنحو أوفى. فالمصانع في فرنسا، على سبيل المثال، كانت تدير عادة نوبة عمل واحدة فقط يومياً، أربعة أيام في الأسبوع في ذاك الوقت، بينما كانت شركة غالانز تدير ثلاث نوبات عمل يومياً، سبعة أيام في الأسبوع. وكان باستطاعة الأوربيين أيضاً أن يستغلوا رخص تكلفة العمالة في الصين والخبرة المترسخة لشركة غالانز في عمليات التصنيع المجدية اقتصادياً وتأمين إدارة سلسلة فروع الشركة. ولأن غالانز حصرت معظم مبيعات علامتها التجارية بالأراضي الصينية، فإنها لم تتنافس مع شركائها في تصنيع المعدات الأصلية في مسقط رأسهم. وكانت هذه الشراكة صفقة عظيمة لشركة غالانز التي بتحقيقها لتوفيرات في الحجم في عمليات التصنيع والشراء. وضمنت غالانز لنفسها أيضاً الإذن باستخدام المعدات التصنيعية لشركائها لإنتاج بضائعها التي تحمل علامتها التجارية لبيعها في الصين. وعلى النقيض من شركة هاير، فقد تجنبت شركة غالانز الاستثمارات المكلفة في تأسيس علامة تجارية عالمية وفي شبكة التوزيع.

وسرعان ما وسعت شركة غالانز نموذج علاقة الشراكة التي أقامتها لتشمل أكثر من مئتي شريك من الشركات المتعددة الجنسيات، وزاد إنتاجها من أجهزة المايكروويف من مليون وحدة تقريباً في عام 1996 إلى أكثر من 12 مليوناً بعد خمس سنوات. وقامت الشركة بعد ذلك بتوسيع نموذج عملها إلى منتجات أخرى مثل أجهزة طهي الأرز، والأفران الكهراطيسية، وأعلنت أنها تطمح للانتقال إلى داخل السوق العالمية للمكيفات الهوائية.

إدارة العلاقات بأسلوب حيوي

تدين شركة غالانز ببعض نجاحها إلى أسلوب ليونغ المحنك في تنظيم عقد الصفقات مع الشركات المزودة للتقانة، والموزعين، وعملاء الشركات المصنعة للمعدات الأصلية. إلا أن ما كان أكثر أهمية هو مقدرة مديري «غالانز» على إدارة هذه العلاقات وفق تطورها بمرور الزمن. ويتضح بالتأكيد من التأمل لوهلة أنه يجب على الشركات جميعها أن تعتمد على العلاقات مع حملة الأسهم الذين يسهمون بالموارد الضرورية بما في ذلك رأس المال والتقانة والخبرة. وغالباً ما تنساب هذه العلاقات في الأسواق المستقرة إلى ما يعرف بالخلفية المسلم بها، ويحافظ المديرون على استمرارها بطريقة سلبية من دون إيلائها الكثير من التفكير النشط. فمثلاً كانت شركة «فايرستون تاير آند ربر» للإطارات Firestone Tire & Rubber تحافظ على علاقات متينة مع شركة فورد موتور Ford Motor للسيارات لمدة قرن تقريباً، على الرغم من الاحتياجات المستمرة لشركة صناعة السيارات إلى استثمار ضخم

لرؤوس الأموال وإجراء مفاوضات جدية حول السعر، والاتجاه إلى تحويل مسؤولية وعبء المنتجات إلى الشركة الموردة للإطارات (تذكر واقعة استدعاء سيارات «فورد إكسبلورر»)[6].

ليس باستطاعة رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين، الذين يتعاملون مع الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، تحمل كون علاقات الشراكة الدائمة أمراً مسلماً به. ولكن عليهم أن يعيدوا وبوعي، تقويم فوائدها وتكاليفها المتغيرة، وأن يعملوا على إدارتها بنشاط في ضوء الظروف المتغيرة. ويقول مثل صيني قديم: «ليس هناك من أصدقاء دائمين ولا أعداء دائمين، هناك مصالح فقط». أضف إلى ذلك فإن هذه المصالح يمكن أن تتغير على نحو كبير، غالباً في مدة قصيرة من الوقت نسبياً. ومن الضروري تذكر حقيقة عدم وجود الأصدقاء الدائمين والأعداء الدائمين في بيئة سريعة التغير. وتبرز شركة غالانز من بين نظيراتها من الشركات الصينية في أسلوب إدارتها للعلاقات. ومن المهم الإشارة إلى أن المديرين في الغرب لم يكسروا قواعد إدارة العلاقات النشطة بنحو منهجي منتظم. وتجهد حالياً الشركات العاملة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، مثل شركات تقانة المعلومات، والأدوات الطبية، ومعدات أنظمة الاتصالات، في إدارة علاقاتها بفاعلية أكثر. فمثلاً، نادراً ما كانت الوظيفة الناشئة حالياً بغرض تطوير الأعمال والمشروعات التجارية والصناعية موجودة منذ عشر سنوات، ولكنها تمثل الآن وسيلة بارزة؛ حيث إن الشركات في الصناعات التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها باتت تحاول إدارة علاقاتها بانتظاماً أكثر[7]. وتقدم المقاطع الآتية بعض النصائح العملية لإدارة العلاقات في الأسواق النشطة.

وضح تكاليف وفوائد العلاقات

تتمثل الخطوة الأولى في إدارة العلاقات بنشاط في تقييم حسناتها وسيئاتها، وقد يبدو هذا أشبه بما يرد في اللائحة المنشورة على الإنترنت المسماة Business101، التي تغطي حاجات الأعمال والمهن الحرة. ولكن عدداً مثيراً للاستغراب من الشركات يقع في الخطأ هنا. فهي تهرع، من جانب ومن دون أي تخطيط أو تنظيم، إلى عقد صفقات لا حصر لها مع أي شخص يقول: نعم، ثم تفتقر إلى الموارد لإنجاح أيٍّ من هذه الصفقات، وتنتهي العلاقة الناجمة عن ذلك كما لو أنها أكثر بقليل من بيان صِحافي ونفثة دخان. وفي الجانب الآخر تحاول الكثير من الشركات الصينية القيام بكل شيء بنفسها معتمدة فقط على الحكومة المحلية لمساعدتها. ويحد نهج «افعله بنفسك» هذا من خياراتها في الوقت الذي تقوم فيه بتوزيع اهتمامها برأس المال والإدارة بنحو طفيف عبر نشاطات متعددة. وعليه فلا بد للمديرين أن يدركوا بجلاء حسنات وسيئات العلاقات الأساسية المهمة.

في مايلي بعض الأسئلة الخاصة بتقويم العلاقات:

- **أي موارد محددة توفرها هذه العلاقة لتعقب فرصة ما؟** كثيراً ما يحدد رواد الأعمال المستقلين الفرصة لكنهم يفتقرون إلى أي موارد لمتابعتها، أو تلحظ شركة غنية بالموارد فجوة في السوق، لكنها تفتقر إلى ما هو محدد منها والمطلوب لسد الفجوة[8]. فمثلاً، لم تقدم خبرة شركة «غالانز» في مجال الأقمشة النسيجية أي ميزة إيجابية في سوق أفران المايكروويف عدا عن الاحتياطات النقدية

التي كانت قد جمعتها. وكان على ليونغ وكبار موظفيه أن يلجؤوا بدلاً من ذلك إلى تجميع الموارد المطلوبة من الصفر. وقد حددوا بالضبط نوعية الموارد التي كانوا يحتاجونها وبحثوا عنها بانتظام: ركز ليونغ على معمل «إيتينث ريديو» في شنغهاي للتعاقد مع مديري تنفيذيين للمبيعات والتقانة، وعلى شركة توشيبا للتكنولوجيا لتأمين المنتجات والمعدات التصنيعية، ومتجر شنغهاي الرئيس المتعدد الأقسام للإفادة من حيز الرفوف الواسع الموجود بداخله.

- **هل تقلل هذه العلاقة من حدود الاستثمار؟** حتى عندما تمتلك الشركات الموارد لتعقب فرصة ما من تلقاء نفسها، فإنه ليس من مصلحتها دائماً أن تضع جميع بيوضها في تلك السلة. فاستخدام موارد الشركاء يتيح للشركة الإبقاء على رأس مالها. وقد تجنبت شركة «غالانز»، مثلاً، إنفاق رأس المال من أجل خدمة عملاء الشركات المصنعة للمعدات الأصلية عن طريق استخدام معدات هذه الشركات. إلا أن الشركة خطت خطوة أبعد، واستخدمت أيضاً معدات شريكاتها لإنتاج أجهزة المايكروويف التي تحمل العلامة التجارية «غالانز». فالقيام بهذه المراهنات الأصغر يؤدي إلى التخلص من أعباء المواقف الصعبة لتتوزع عبر تجارب متعددة. وقد استخدمت شركة غالانز جزءاً من الأموال التي ادخرتها في معدات إنتاج أفران المايكروويف لدخول سوق المكيفات الهوائية.

- **هل بإمكان هذه الشراكة تسريع الدخول؟** بإمكان رواد الأعمال والمديرين عادة ضمان استخدام الموارد الضرورية اللازمة عبر علاقات الشراكة بنحو أسرع من تمكنهم من تنميتها من لا

شيء. فعندما دخلت شركة «إس إم سي» الرائدة في سوق أجهزة المايكروويف في مشروع مشترك مع شركة «ويرلبول» في عام 1995، أدرك ليونغ أن اضطراب الإدارة في إس إم سي/ ويرلبول لن يدوم إلى الأبد. فنجح هو وفريقه في إقامة علاقات شراكة مع وكلاء مبيعات إقليميين من أجل تحريك منتجات «غالانز» بقوة عبر نافذة الفرصة المواتية قبل أن تغلق؛ فيما كانت ويرلبول/ إس إم سي تعملان على ترتيب أوضاعهما الداخلية.

- **هل بإمكان هذه العلاقة تسريع الخروج (إن كان ضرورياً)؟** لا تستطيع الشبكات الخارجية تسريع الدخول فقط وإنما الخروج أيضاً. وغالباً ما ينظر الموظفون الكبار أيضاً إلى المشروعات التي جرى تطويرها داخلياً على أنها أبقار مقدسة لا يمكن ذبحها أبداً؛ لأن الشركة استثمرت فيها الكثير من الجهد والمال. وبالمقابل، فإن نهجاً يعتمد على اللقاء مع، والتحدث إلى الأشخاص الذين يعملون في وظائف مماثلة لوظيفتك لتشاركهم المعلومات والدعم، بإمكانه إيجاد سرعة في الحركة للخروج من الأعمال والمشروعات القديمة. فمثلاً، تم تسريع خروج شركة غالانز من مهنة تجارة بالأقمشة عن طريق الاعتماد على شبكة من المقاولين الفرعيين والموردين. ولم يتبع إيقافَ العمليات حدوثُ فوضى داخلية كبيرة وإنما أدى بالأحرى إلى انتهاء صلاحية العقود الموقعة مع الشركاء.

- ما هي المخاطر التي يتقاسمها هذا الشريك؟ إن إحدى المزايا الحسنة لعملية الشراكة هي المقدرة على تجزئة المخاطر وتحويلها

إلى الطرف الأكثر قدرة على تحملها. فعلى سبيل المثال، لم تجرِ شركة غالانز، تقليدياً، أي عملية جرد لمنتجات تامة الصنع في دفاتر حساباتها. وطلبت الشركة من التجار دفع ما يترتب عليهم من المال نقداً عند تسلم البضائع، وأن يتحملوا مخاطر عملية جرد الموجودات والحسابات المستحقة. ولكن من المهم أن يتم بوضوح تحديد المخاطر التي يتحملها كل طرف. فمثلاً، عندما أجرت شركة غالانز سلسلة من التخفيضات الحادة في الأسعار لتحريك الإقبال لدى المستهلكين، جازفت بذلك بإلحاق الضرر بموزعيها. فربما يشتري الموزعون أجهزة المايكروويف بسعر الجملة مقابل 100 دولار مثلاً، ثم ينتهي بهم الأمر وهم يقومون بعملية جرد مكلفة، إذا ماخفضت شركة غالانز الأسعار، إلى 60 دولاراً في وقت لاحق من ذاك الأسبوع. وقد خففت غالانز من تأثير هذه المخاطر بقيامها بالموافقة على تعويض الموزعين عن أي خسارة في قيمة الموجودات التي نجمت عن خفض الأسعار الذي أقرته الشركة. وبإمكان الشراكة أن تكون وسيلة قوية لإدارة المخاطر إذا كان تقاسم المخاطر أمراً متفقاً عليه بوضوح، ويتخذ الصفة الرسمية بين الأطراف المعنية.

- **هل أصبحت هذه العلاقة قيداً؟** على الرغم من كل فوائدها، فإن العلاقات مع أطراف خارجية تفرض تكبد خسائر أيضاً. فالشركات تلجأ إلى الاعتماد على شركائها من أجل الموارد. وبإمكان هذا الاعتماد أن يضعها تحت رحمة شركائها. إن الاتكالية أمر ممتاز طالما أن مصالح الشركاء موحدة. إلا أن المصالح تتجه إلى الاختلاف بمرور الوقت، وقد تحدث هذه

التغيرات بطريقة فجائية تماماً في بيئة غير مستقرة. وفق قول صيني مأثور -مع التصرف- «إن زوجين يمكنهما مشاركة الفراش ذاته والأحلام ذاتها عندما يغطان في النوم، ولكن أحلامهما قد تختلف عندما ينقضي الليل». وفي مثل هذه الأوضاع بإمكان مزود قوي للموارد أن يمنع شركة ما من التعامل بفاعلية مع المتغيرات التي تطرأ في السوق(9). تذكر حالة شركة «غريت وول» -أولى الشركات الرائدة في تصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي التي منيت بالخسارة في مواجهة شركة «ليجند». وكانت علاقة «غريت وول» الوثيقة مع وزارة الصناعات الإلكترونية قد وفرت، في البداية، الحصول على تراخيص الإنتاج، والتمويل، والتقانة. إلا أنه وبمرور الوقت، أرغمت مطالبة الوزارة بالمحتوى المحلي شركة «غريت وول» على استخدام مكونات دون المستوى المطلوب، الأمر الذي أضر بسمعة الشركة من ناحية الجودة.

ادمج العلاقات في دورة سيب

نظراً إلى الكيفية التي تتحول فيها فوائد وتكاليف العلاقات بمرور الوقت، لا يستطيع المديرون تحمل تركها تسير آلياً. ولابد للمديرين بالأحرى أن يراقبوا العلاقات المهمة ويتوقعوا كيفية تطور عملية الخلط ما بين التكاليف والفوائد، وأن يغيروا الأولويات لضمان رجحان كفة الفوائد على كفة التكاليف، وأن يبادروا إلى التنفيذ بسرعة وفاعلية على خلفية الأحداث الملموسة للشراكة. وبمعنى آخر، فإن العلاقات الخارجية تحتل في كل جزء صغير منها أهمية في دورة سيب بمثل أهمية المتغيرات التي تطرأ على ظروف التقانة أو علم الاقتصاد الشامل.

ويوضح تطور علاقة شركة غالانز مع الموزعين المتعاقدين معها قوة دمج الشراكة داخل دورة «سيب». وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي كان لدى شركة غالانز موزعون كثر في كل منطقة، وكانت تخصصاتهم موزعة وفق خطوط الإنتاج، حيث يقوم أحد التجار ببيع أفضل أنواع أجهزة الميكروويف في كينغداو، فيما يقوم تاجر آخر بتوزيع منتجات من الأصناف المتوسطة الجودة في المدينة نفسها، وثالث يقوم بنقل وحدات رخيصة غير مكلفة. وقد أفادت هيكلية التوزيع هذه شركة غالانز تماماً في المدة التي شهدت نمواً سريعاً للشركة؛ لأن شبكة التجار الواسعة كانت تعمل أولاً وآخراً بمثابة قناة لوضع المنتجات في متناول شركات البيع بالتجزئة. وبينما قامت شركات البيع بالجملة المتعاملة معها بالإشراف على التوزيع وإدارة عمليات جرد البضائع، كان كبار موظفي غالانز أحراراً ليركزوا جهودهم على تأمين الرعاية، وتأسيس العلامة التجارية، وتثقيف الزبائن بأعاجيب أفران المايكروويف.

إلا أن الوضع تحول بعد ذلك ببضع سنوات حينما بدأ التزايد السريع والمفاجئ في الإقبال الاستهلاكي بالانتظام، وكانت شركة غالانز تبرز بوصفها الشركة الرئيسة في الحصة السوقية. وعند هذه المرحلة توقع مديرو «غالانز» أن الفروقات بين المنتجات ذات النوعية العالية والمتوسطة والرديئة سوف تغدو غير واضحة، وأن الموزعين في المدينة نفسها سوف يدخلون في منافسة حامية عبر مستويات المنتجات. إضافة إلى ذلك فقد توقع كبار الموظفين في شركة غالانز دوراً أكثر نشاطاً وفاعلية للموزعين في تسويق المنتجات محلياً، وتقديم خدمات بقيمة مضافة إلى شركات البيع بالتجزئة لتمييز منتجات «غالانز»

بخدمة زائدة. ورداً على هذه التغيرات، جعلت شركة غالانز من عملية إعادة تنظيم شبكة التوزيع أولوية قصوى للشركة. وخفضت غالانز العدد الإجمالي للموزعين لتسهيل قيام تعاون أوثق ضمن التسويق المحلي والخدمات المقدمة لبائعي التجزئة، وحددت ترخيصاً للمناطق الجغرافية محصوراً بتاجر واحد في كل منطقة لبيع المنتجات التي تمس كل الطبقات. وتم اختيار التجار من بين العديد ممن تقدموا بطلبات في هذا الصدد بناء على استعدادهم للتعاون مع «غالانز» في مجال التسويق المشترك وتأمين الخدمات.

التزم توسيع العلاقات

دخلت شركة غالانز، مثلها مثل معظم الشركات الناجحة التي كانت موضع دراستنا، في «علاقات متوسعة» أو روابط مع شركاء على مستوى عالمي يقومون بإطلاع كبار موظفيهم على أفضل الأساليب والممارسات، ودفع الشركة إلى مقاربة هذا المستوى العالي من الأداء بحد ذاته[10]. ويلجأ الشركاء المتكلفون إلى عرض مطالب «غير معقولة» على المؤسسة، وعادة ما يسبب التعامل معهم إزعاجاً كبيراً. وهم يطالبون ببيانات وبشفافية، ويفرضون معايير رفيعة المستوى، ويضغطون من أجل إحداث تحسن مستمر. ومن الأسهل جداً أن يرضى المرء بالعمل مع مساهمين -غالباً محليين- أقل تطلباً. غير أن ما يغفل كبار الموظفين عن إدراكه هو أن هذه المطالب غير المعقولة تكون في الواقع الإسهام الأكثر نفعاً لشركاء «العلاقات المُتسعة» لتطور المؤسسة التجارية. وبإمكان المديرين وعن طريق محاولة إيجاد علاقات متوسعة وشبك مؤسساتهم بعلاقات متوسعة أن يخرجوا شركاتهم من دائرة أساليب الدرجة الثانية المتبعة

في العمل، وأن يجروا مؤسساتهم -غالباً ما تكون في حالة رفض شديد- إلى اتباع أساليب ومستويات أداء ذات مقاييس عالمية.

وعلى الرغم من أن العلاقات المتوسعة تكون مؤلمة أحياناً، فإنها تستطيع مساعدة الشركات على سد الفجوة مع الشركات الرئيسة التي تحتل الصدارة عالمياً في صناعتها. إننا نعتقد، في الحقيقة، أن الشركات الصينية، التي من المرجح أكثر أن تبرز كشركات عالمية هائلة منافسة، لن تكون بوجه عام منشآت مملوكة للدولة تجهد للمحافظة على علاقات ودية مع وزارات الحكومة[11]. وستكون أكثر الشركات نجاحاً، بالأحرى، تلك المشابهة لشركة غالانز التي تدخل في علاقات شراكة وتديرها بنجاح مع مستثمرين وعملاء وموردي تقانة محنكين ولهم أسلوبهم المتكلف. وعندما قرر ليونغ ملاحقة فرصة أفران المايكروويف لم يقم باختيار أكثر شركة منافسة يمكن الوصول إليها للحصول على وسائل التقانة، واختارت «غالانز» بدلاً من ذلك شركة توشيبا شريكاً؛ لأن تلك الشركة اليابانية قدمت أحدث المنتجات والتقانة التصنيعية. وبذلك انتقلت «غالانز» عالمياً إلى التعامل مع أقصى ما توصل إليه العلم في حقل تقانة أفران المايكروويف عبر علاقتها المتوسعة مع شركات تصنيع المعدات الأصلية العالية المستوى في أكثر أسواق العالم تطلباً بما فيها اليابان وأوربة والولايات المتحدة.

غير أن العديد من الشركات الصينية تقصر في تكوين علاقات متوسعة مع أصحاب رأس المال المحنكين، والأمر يستحق التوقف عنده لتقصي سبب هذا العجز بالمزيد من التفصيل. وقد رأى معظم رواد الأعمال الصينيين، الذين تحدثنا إليهم، في المستثمرين العالميين أو

المصارف العالمية إما مصادر للائتمان الميسر في أوقات الطفرة غير العقلانية وإما أشخاصاً ممن يثيرون المتاعب لا بد من تجنبهم بأي ثمن. وفضل هؤلاء المديرون عموماً أن يجمعوا رأس المال من أسهل مصدر يستطيعونه - إيرادات محتجزة وتعاونيات إنتاجية غير نظامية فضلاً عن مصارف صينية وأسواق أسهم محلية. ومثل شركتي «تشايبول» الكورية الجنوبية و«كييريتسو» اليابانية قبلها، فقد حصل العديد من الشركات الصينية لاسيما تلك المملوكة للدولة، على هذه القروض عن طريق إجراء كان سياسياً بقدر ما كان اقتصادياً.

ولكن العلاقات المتوسعة مع المحنكين من أصحاب رأس المال يمكن أن تقدم مزايا مهمة. وتقدم الشركات الرائعة، التي درسنا أوضاعها والتي حاولت بالفعل البحث عن شركات عالمية تؤمن رؤوس الأموال، مثل شركة Sina أو UTStarcom، أمثلةً واضحة عن هذه المزايا. والفائدة الواضحة هي بالتأكيد الوصول إلى رأس المال الأقل كلفة. ولكن هناك فوائد أقل وضوحاً كذلك؛ فأصحاب رأس المال المخاطر المحنكين، ومؤسسات رأس المال الخاص، والمصارف المتعددة الجنسيات، أو الهيئات الاستثمارية كلها تقدم وجهة نظر خارجية عن وضع الشركة، الأمر الذي يعمل بمثابة ضابط وميزان ممتازين للتقويم الداخلي للإدارة. فمثلاً، توفر التغيرات في الأوضاع الائتمانية والتبدلات في أسعار الأسهم إشارات تحذير سابقة لتهديدات أو فرص محتملة كما يراها الناس الذين تكون أموالهم عرضة للخطر[12]. ويمكن للعلاقات المتوسعة القائمة مع الشركات المتطورة التي تقدم رأس المال أن توفر

ضغطاً خارجياً لإحداث تغيير، ولإعطاء إرشادات عن كيفية القيام بهذه التغيرات. تَذَكَّر، على سبيل المثال، كيف اعتمد رئيس شركة «ساينا» زهيدونغ وانغ على أصحاب رأس المال المخاطر للمساعدة على تحديد العقبات القائمة أمام رفع مستوى الشركة تدريجياً، وللحصول أيضاً على الإرشادات اللازمة بشأن كيفية التغلب على هذه العقبات.

التزم الشفافية

إن إقامة علاقات متوسعة والمحافظة عليها غالباً ما تتطلب مستوى أكبر من الشفافية. ويجب على المديرين أن يلجؤوا إلى استمالة الشركاء الذين يتوسعون معهم في العلاقات للعمل معهم، وإحدى الوسائل المؤثرة في القيام بذلك هي زيادة مستواهم من الشفافية. وفي الواقع، فإن الشركات التي تطمع إلى التنافس مع شركة «غالانز»، وإقامة شراكة مع مؤسسات تجارية على مستوى عالمي لا تملك بوجه عام سوى خيار أن تصبح أكثر شفافية. وقد يفاجئ هذا التأكيد بعض القراء، في الصين وفي الغرب على السواء، الذين يعتقدون أن النجاح في السوق الصينية يعتمد على الوصول إلى معلومات لها امتياز خاص وارتباطات Guanxi مع أشخاص متنفذين -بخلاف الشفافية.

ويعد فهم الوضع السياسي أمراً مهماً في دول مثل الصين (أو الهند أو روسيا أو البرازيل أيضاً) التي تمر بتغييرات سياسية جوهرية فيما تقوم بالاندماج في الاقتصاد العالمي. وتحتل العلاقات مع صنّاع السياسة في الصين أهمية خاصة، لاسيما إلى الحد الذي تؤمن فيه تحذيراً مبكراً من حدوث تغييرات تنظيمية محتلمة أو، والأفضل أيضاً، إلى الحد

الذي تلتمس فيه إسهام المسؤولين التنفيذيين في المساعدة على تكوين هذه السياسات الناشئة. وطبعاً، ذلك يصح بالمقدار نفسه في أي دولة أخرى في العالم؛ حيث تؤثر السياسة الحكومية في الصناعة. (وإذا ما كنت تشك في ذلك، فجرب التوصل إلى إبرام عقد دفاعي في الولايات المتحدة أو إدارة مصرف كبير في فرنسا من دون علاقات سياسية).

وتعمل القوى، التي تقوم بلا رحمة بفرض التنافس العالمي، على الضغط كذلك باتجاه تحقيق قدر أكبر من الشفافية، والحجة بسيطة؛ فالدخول في علاقات متوسعة مع العملاء وشركاء التقانة والمستثمرين والموردين يعزز من مقدرة المؤسسات التجارية الصينية على الاستمرار في أعمالها وتحقيق النجاح والازدهار في أسواق تعيش أوضاعاً مضطربة. ولكن هؤلاء الشركاء المحنكين كثيراً مايطالبون بمستوى عالٍ من الشفافية قبيل الدخول في عمل. ويطلب أصحاب رأس المال المخاطر أو المصارف العالمية الإطلاع على الأوضاع المالية قبل (وبعد) المباشرة في عملية الاستثمار. ويصر عملاء أمثال شركتي فورد أو بي إم دبليو على مراقبة الجودة التي يتصف بها الموردون، وتكاليف الإنتاج، وعملية جرد البضائع لتدبر أمر سلسلة إمداداتهم الخاصة. وتطالب شركات التقانة الرئيسة مثل سيسكو Cisco أو آي بي إم I.B.M بإمكانية رؤية مخططات التطوير والتنمية التي يضعها شركاؤهم وأداء هؤلاء الشركاء بوضوح، مقابل دفع تكاليف عملية التطوير أو نقل وسائل التقانة. ويعد المديرون المحترفون الأكثر احتمالاً ليتركوا شركة متعددة الجنسيات من أجل الانضمام إلى شركة صينية تتمتع بالشفافية بدلاً من شركة يكتنفها الغموض.

دروس من البرازيل

عندما يبحث المديرون الصينيون عن أفضل الأساليب فإنهم يلجؤون عادة إلى الولايات المتحدة أو اليابان أو أوربة الغربية. إلا أنه لفهم كيف تصبح أكثر شفافية في بيئة مبهمة، فإن الأكثر تثقيفاً دراسة كيف حققت الشركات هذا الهدف في دول أخرى تتمتع بشفافية ضئيلة. وقد حددت دراسة شملت مؤسسات تجارية برازيلية ناجحة سلسلة من الخطوات الإبداعية استخدمتها المؤسسات لزيادة الشفافية بعيداً عن المتطلبات القانونية أو المعايير الخاصة بنظرائها من الشركات المحلية.(13)

افتح الكتب

كانت شركة الإنشاءات الهندسية البرازيلية «برومون» Promon، ومنذ بداية تأسيسها، مملوكة من قبل موظفيها. وتطلب خيار النمط التنظيمي هذا من شركة «برومون» أن تكشف عن كل تعاملاتها التجارية لحملة الأسهم فيها، أكثر من خمس مئة شريك بالإجمال. وقد يرى الكثيرون من كبار الموظفين التنفيذيين في هذا المطلب عبئاً، ولكن شركاء «برومون» الكبار رأوا فيه في الواقع مصدراً لميزة تنافسية. وأتاحت تركيبة الشراكة الخاصة بشركة «برومون»، لها أن تنأى بنفسها عن الفساد الحكومي. وصرح أحد كبار المديرين التنفيذيين في شركة «برومون»:

> أذكر في وقت من الأوقات عندما زارنا سيد محترم كان يمثل مسؤولاً حكومياً كبيراً. وقد طلب منا راجياً أن نتبرع بعشرة بالمئة من كل العمل الذي كنا نقوم به لمصلحة الحكومة إلى صندوق

سري خاص. فقلت له: إننا ببساطة لا نستطيع أن نفعل ذلك. ونظراً لكوننا شركة مملوكة من قبل الموظفين فإننا لن نكون قادرين على إخفاء مثل هذه المعاملة التجارية. ولذهولي، فقد تفهم الموقف، حتى إنه تعاطف مع قيمنا. ولم يقتصر الأمر على عدم خسارتنا أي عقد مع الحكومة عقب تلك الواقعة، إنما أحال إلينا هذا السيد المحترم ذاته أعمالاً ومشروعات عدة لأننا كنا جديرين بالثقة. ولطالما اجتذبت السمعة التي اكتسبتها شركة برومون في الاحترافية والأمانة والصدق زبائن وشركاء على نحو ثابت. وفي عام 1993، مثلاً عندما كانت شركة نورثرن تيليكون (Nortel) تبحث عن شريك محلي جاءت مباشرة إلى شركة برومون لأنها كانت قد خسرت أموالاً كثيرة بفعل علاقة سابقة مع شركة برازيلية، وكانت تبحث عن شركة يمكنها الوثوق بها.

قم بإعداد معلومات أكثر مما تتطلبه أسواق الأوراق المالية

استفادت المؤسسة المصرفية البرازيلية الرائدة «آيتو» Itau من التزامها الشفافية في أسواق الأوراق المالية. وفي عام 2001 انضمت «آيتو» طوعاً إلى المستوى 1 الخاص بتقديم البيانات في مؤشر حوكمة أسواق الأوراق المالية في مدينة سان باولو، وكانت ملتزمة ذلك بتقديم تقارير أوفر مما كان مطلوباً منها أن تقدمه بموجب القانون. وفي العام ذاته، بدأت بإجراء تبادلات تجارية بإيصالات الإيداع الأمريكية في سوق نيويورك للأوراق المالية. وقد ربحت الشركة سلسلة من الجوائز على قيامها بتقديم التقارير وعلى العلاقات القائمة بين المستثمرين، بما فيها جائزة منحها إياها مجلس الحكام في المصرف الاحتياطي

الفيدرالي الأمريكي. وعادت عمليات الاستثمار التي أفصحت عنها شركة «آيتو» والمعاملة العادلة للأقلية من المستثمرين بالفائدة على الشركة: فقد تفوق أداء أسعار أسهم الشركة بسهولة على أداء نظرائها، وكانت قادرة على أن تستثمر في سوق صكوك اليورو من أجل إحداث تخفيض كبير في إجمالي تكلفة رأس المال.

التزم هيكلية إدارة واضحة

في عام 2001 أصدرت مجموعة تكتل شركات «فوتورانتيم» Votorantim، التي تديرها الأسرة، تقريراً سنوياً للمجموعة كلها. وقد أنشأت هيكلية جديدة للإدارة مع مجلس أسري منفصل للتعامل مع قضايا محددة للأسرة، تاركة المديرين المحترفين يتولون إدارة الأعمال والمشروعات. وتعد عمليات انتقال الملكيات بين أفراد الأسر أموراً حساسة، ويمكن أن تؤدي إلى مشكلات داخلية تهدد العمل. ولتفادي حدوث مشكلات كهذه، تقوم مجموعة «فوتورانيتم» بتنفيذ خطة انتقالية تدريجياً، والإبلاغ عن عملية الانتقال على نطاق واسع.

اجعل الشفافية أساساً لمؤسستك

جعلت شركة مستحضرات التجميل البرازيلية «ناتورا» Natura من الشفافية أساساً للمؤسسة التجارية كلها حينما أدخلت تغييرات على عملها لدخول ميدان المنافسة في التسعينيات من القرن الماضي. وكان المؤسسون الثلاثة لشركة «ناتورا» قد استطاعوا، في مواجهة الأزمة الاقتصادية التي تفشت على مستوى البلاد في عام 1989

والانفتاح في الاقتصاد البرازيلي بعد ذلك بعام، أن يعتمدوا في عملية التحول داخل الشركة على قيمة الشفافية. والتزمت الإدارة سلسلة من الإجراءات التي كانت متسقة مع الشفافية. وتم دمج سبعة مكاتب فرعية في مقر واحد من دون جدران، حيث كان كل شخص يجلس داخل مقصورة صغيرة مفصولة عن بعضها بعضاً داخل القاعة نفسها، ويأكل في المطعم نفسه. وركزت الشركة حملتها التسويقية كلها على الشفافية تحت شعار «الصدق في مستحضرات التجميل». فمثلاً في عملية تسويقها لمنتجات كريم كرونوس Chronos المضاد للتجاعيد استعانت الشركة بعارضات كن أكبر من سن الثلاثين، واستعانت بمستهلكين حقيقيين. وفق أحد المشاركين في تأسيس الشركة: «إننا لن نكذب عليكِ ونقول لكِ: إنك سوف تبدين أشبه بالعارضة الألمانية كلوديا شيفر إذا ما قمت بشراء منتجاتنا، ولكن إعلاناتنا تقول لك: إنك سوف تظلين جميلة برغم ذلك»

إن الحجة القائلة: إن «للشفافية منفعة» ليس تعبيراً عن مجرد أماني وأضغاث أحلام ساذجة، وإنما هي بالأحرى حقيقة ثابتة لا تقبل النقاش حينما تفرض المنافسة العالمية الشفافية على الشركات. ولابد للشركات الصينية لكي تتنافس عالمياً أن تستسلم باطراد لهذا الضغط. وعندما يتعلق الأمر بالشفافية، فإن شركات تجارية مثل «غالانز» تمثل الاستثناء والخروج عن القاعدة، بقيامها بإيجاد جزيرة من الشفافية في بحر من اللاشفافية. ويحظى العمل التجاري الصيني كله بمجال واسع للتحسن لناحية الشفافية. وفي دراسة استطلاعية عالمية أعدتها أخيراً

مؤسسة «برايستووترهاوسكوبرز» للمحاسبة، احتلت الصين المرتبة الثانية في المحافظة على الشفافية تتقدمها روسيا فقط من بين الأنظمة الاقتصادية الكبرى في العالم.[14] ولم تكن «غالانز» الشركة الوحيدة في عينتنا التي تتمتع بالشفافية، فقد تم كذلك إرغام الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية ناسداك (أي UTStarcom، AsiaInfo، Sina) من قبل المستثمرين والهيئات التنظيمية على السواء على اعتماد الشفافية. وكانت الشركات الأخرى، كشركة «هاير»، أقرب إلى خليط من مجموعة أشياء -شفافة داخلياً (تذكر تصنيف فئات الإدارة المعلق قرب باب المطعم) ولكنها غير واضحة في تقاريرها إلى الأسواق المالية.

كيف بإمكان الشركات أن تصبح أكثر شفافية في دولة ذات شفافية ضعيفة؟ هنا يكون لدى المديرين في الصين (وفي أماكن أخرى) الكثير ليتعلموه من أفضل الأساليب المتبعة في البرازيل، حيث أقام القليل من الشركات البارزة جزراً من الشفافية في بحر من اللاشفافية (راجع الإطار الوارد أعلاه).

الخلاصة

ناقش هذا الفصل تكاليف وفوائد علاقات الشراكة وجادل في أنها تتغير باستمرار في الأسواق غير المستقرة. وحدد الفصل سلسلة من التحركات الملموسة التي يستطيع رواد الأعمال والموظفون التنفيذيون القيام بها لإدارة العلاقات بحيوية. وتلخص اللائحة الآتية النقاط الرئيسة.

- **العلاقات الحيوية** هي الميزان المتبدل للتكاليف والفوائد التي تميز علاقات الشراكة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، حيث يمكن للمصالح بين الشركاء أن تتغير جذرياً وبسرعة. وتشمل فوائد مثل هذه العلاقات الوصول إلى الموارد، وتقليص الاستثمار، ودخولاً وخروجاً متسارعين، وتقاسم المخاطر. إلا أن بإمكان العلاقات أيضاً أن تتحول إلى قيود تحد من درجات حرية الشركة.

- **العلاقات المتوسعة** هي ارتباطات مع شركاء على مستوى عالمي تُعرّف الموظفين التنفيذيين على أفضل الوسائل، وترغم الشركة على مقاربة هذا المستوى العالي من الأداء بحد ذاته. وعن طريق محاولة البحث النشطة عن العلاقات المتوسعة وحصر المؤسسات بداخلها، يستطيع المديرون أن يخرجوا شركاتهم من دائرة أساليب الدرجة الثانية المتبعة في العمل، والمساعدة على سد الفجوة القائمة مع الشركات التي تحتل موقع الصدارة عالمياً في صناعتها.

- **الشفافية المتزايدة** تتيح للشركات استقطاب الشركاء الذين تقيم معهم علاقات متوسعة، والحفاظ عليهم. وبإمكان الموظفين التنفيذيين العاملين في الأسواق التي يكتنفها الغموض، مثل السوق الصينية، أن يقدموا التزامات جديرة بالثقة ذات مصداقية لزيادة شفافية مؤسستهم؛ بما في ذلك فتح كتبهم الدراسية، ونقل معلومات أكثر مما هو مطلوب، وتأسيس هيكلية إدارية واضحة.

الفصل السابع

اجعل خيارك النجاح

تعرض الأسواق التي تشهد تغييرات سريعة مثل أسواق الصين فرصاً ذهبية دورياً، من أجل إيجاد واكتساب قيمة لها أهميتها في مدة قصيرة. وفي صناعة مستقرة، قد تقاس المدة ما بين الفرص الذهبية بعشرات السنين. خذ في الحِسبان صناعة الإطارات الأوربية. فقد باتت الشركات الوطنية الممتازة، مثل شركة «كونتننتال» Continental في ألمانية، و«بيريللي» Pirelli في إيطاليا، و«دنلوب» Dunlop في إنكلترا، تهيمن كل واحدة منها على السوق المحلية الخاصة بها في مطلع القرن العشرين، وانتهى بها الأمر في ما بعد إلى وضع مستقر نسبياً على امتداد أعوام الستينيات من القرن الماضي. إلا أن فرانسوا ميشلين اغتنم الفرصة الذهبية التي أوجدتها التقانة الحديثة -الإطارات النصف قطرية- من أجل السيطرة أولاً على السوق الفرنسية ثم دعم السوق الأوربية فالبروز كشركة عالمية رائدة.

وقد أعادت الإجراءات التي اتخذتها شركة «ميشلين» Michelin هيكلة صناعة كانت قد ظلت -وعلى الرغم من قيام حربين عالميتين وإجراء تغييرات متواضعة لا حصر لها في الشركة- مستقرة بنحو مثير

للإعجاب وعلى مدى عقود. وبخلاف صناعة الإطارات، فإن الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، مثل السوق الصينية، ربما تقدم فرصاً ذهبية مرة أو مرتين كل عقد من الزمن بدلاً من مرة أو مرتين في قرن واحد. وبالنظر إلى هذا التكرار النسبي فمن المحتمل أن يصادف رواد الأعمال الصينيين (والواقع، المديرون في أي سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها) فرصة ذهبية واحدة، على الأقل، في حياتهم المهنية. ويجادل هذا الفصل في أن اغتنام فرصة ذهبية يمكن أن يساعد شركة ما على الاستمرار في العمل وتحقيق النجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، ولكنها تتطلب تركيزاً للموارد من أجل تعقب الفرصة. وهو يستخدم حالة شركة «واهاها» الصينية الرائدة في إنتاج المشروبات بغرض توضيح هذه النقاط والأفكار.

التحكم في المستقبل: قصة شركة «واهاها» Wahaha

عندما تولى كينغ هو زونغ إدارة معمل متعثر في عام 1987، لم يكن يتوقع على الإطلاق أن «مجموعة هانغزهو واهاها» ستبرز عبر عقد من الزمن بوصفها إحدى شركات المشروبات الصينية الرئيسة.(1) وقد تبوأت شركة واهاها موقع الصدارة في وجه منافسة حامية من جانب كل من شركات محلية ناشئة وشركات دولية رائدة في مجال إنتاج المشروبات بما فيها كوكا كولا، نستله، بيبسيكو. وفي عام 2003 كانت شركة «واهاها»، الشركة التي تمتلك أعلى حصة في السوق الصينية في مجال المياه المعبأة، والحليب المنكه بالفاكهة، والكونغي (ثريد رقيق تقليدي)، تنافس غيرها من الشركات في إنتاج الشاي الجاهز للشرب

وعصائر الفاكهة المعبأة، وجعلت من نفسها ثالث أهم شركة تتوفر لها مقومات النجاح في سوق المشروبات الغازية بعد شركتي كوك وبيبسي. وفي عام 2003 أعلنت الشركة عن عائدات بلغت 1.2 مليار دولار، وأرباح ما قبل حسم الضرائب تصل إلى 170 مليون دولار، وأنتجت 37 طناً من المشروبات، مما جعل الشركة تحتل المرتبة الخامسة عالمياً من بين شركات صناعة المشروبات لناحية الحجم.

كينغ زهو زونغ وولادة شركة «واهاها»

ولد مؤسس شركة واهاها كينغ زهو زونغ عام 1945، وكان منتسباً إلى أسرة صينية محترمة؛ وكان أحد أسلافه ويدعى تسي زونغ 1060-1128 وزيراً مرموقاً في حكم سلالة سونغ (960-1279) وكان والده وزيراً للمالية وحاكماً لإقليم هينان في إدارة القائد العسكري الكبير زيولينغ زهانغ (الذي سيطر على جزء من شمال شرق الصين في العشرينيات من القرن الماضي). وكان والد زونغ يعمل مسؤولاً لدى حكومة حزب الكيومينتانغ Kuomintag الذي لم يكن باستطاعته أن يجد ما يفعله بعد تولي الشيوعيين السلطة، ونتيجة لذلك كان على والدة زونغ أن تعيل الأسرة المؤلفة من خمسة أولاد بأجر متواضع لمعلمة مدرسة.

وبعد تخرجه في عام 1963 من المدرسة الإعدادية، ذهب زونغ للعمل في مزرعة معزولة في منطقة زهوشان بإقليم زهيجيانغ. واستطاع زونغ مغادرة هانغزهو قبل ثلاث سنوات من بدء الثورة الثقافية استجابة لنداء الحزب الموجه للشباب المتعلم من أجل الانتقال إلى مكان آخر لمساعدة المزارعين الصينيين، وإلى حد ما لتخفيف العبء المالي الملقى على كاهل

أمه. وفي السنة الأولى من تواجده في المزرعة عمل زونغ في استخراج وتجفيف الملح عند شاطئ مقفر مهجور، ثم يحمله على عصا في وضع أفقي متوازن مسافة أميال إلى المزرعة. وبعدما أفلست المزرعة في عام 1964، عُين زونغ في مزرعة أخرى في الإقليم نفسه حيث كان يقطف أوراق نبات الشاي بيديه، ويحرث حقول الأرز، ويشوي قطع الآجر. واستغل زونغ وقت الفراغ الذي كان متاحاً له نادراً لمطالعة الكتب -معظمها مستعار- بما فيها كتب عن تاريخ الصين والعالم وعن الأدب القديم والحديث. وفي الثورة الثقافية، كان الكتاب الوحيد المتوفر هو الأعمال الكاملة للزعيم ماو الذي يتذكر زونغ قراءته مئات المرات.

وفي عام 1978، وبعد مرور خمسة عشر عاماً على تركه لأسرته، سُمح لزونغ، الذي كان قد بلغ سن الثالثة والثلاثين، بالعودة إلى هانغزهو عقب قيام الحكومة باعتماد سياسة تسمح للأطفال في المناطق الريفية بأن يعملوا في وظيفة مع رب العمل الذي يعمل لديه والدهم حينما يتقاعد كبارهم من العمل في المدينة. وبعدما قام بتأمين إذن الإقامة، انضم زونغ إلى معمل هانغزهو الفرعي لإنتاج العلب المصنوعة من الألياف المضلعة. وهو منشأة جماعية مرتبطة بالمدرسة الإعدادية التي كانت تدرِّس فيها أمه. وعمل زونغ بائعاً، وأمضى أيامه وهو يركب عربة بثلاث عجلات من مدرسة إلى أخرى يبيع لوازم المدارس وأعواد المثلجات مقابل فِن واحد (الفِن يعادل خمس السنت) لكل عود. وفي وقت فراغه، كان يدرُس نظرية الإدارة، وأنهى تعليمه في المعهد العالي عبر دورة دراسية بالمراسلة.

في عام 1987، قام رئيس زونغ بترقيته إلى وظيفة مدير مبيعات، ثم عرض عليه فرصة تولي مسؤولية ورشة تدريب مرتبطة بالمدرسة لم تحقق أي ربح منذ سنوات. ويستذكر زونغ لاحقاً القرار الذي اتخذه فيقول: «كنت رجلاً في الثانية والأربعين من العمر، وكنت أشعر بالقلق بأنني أواجه الفرصة الأخيرة في حياتي. وعلى الرغم من أن أشخاصاً آخرين شككوا في قراري، فقد اغتنمت هذه الفرصة الثمينة مثل ذئب جائع». وعلق زونغ لافتة خشبية معلناً عن «المعمل المملوك للمدرسة في ناحية شانغ تشينغ من إقليم هانغزهو»، واقترض مالاً بمقدار 38.000 دولار من المكتب التعليمي الناحية، واستخدم اثنين من المعلمين السابقين ليكونا بمثابة الموظفين الوحيدين لديه، وقد عملا ضمن حيز ضيق داخل قبو مدرسة. وكان المعمل يبيع في البداية مثلجات على عود من الخشب، ومياهاً معدنية، ولوزام قرطاسية للتلاميذ في ناحية شانغ تشينغ. وفي عام 1987، أنشأ زونغ ورشة صغيرة للتصنيع من أجل إنتاج وبيع مشروبات مغذية (تستند إلى وصفة مرخصة) كانت تلقى شعبية كبيرة في الصين في ذاك الوقت.

إطعام «الأباطرة الصغار» للصين

عقب قيامه بإنشاء المعمل، وقعت أنظار زونغ بسرعة على ما كان يراه فرصة ذهبية. فقد أدرك زونغ، عبر تفاعله المتكرر مع الأطفال، أنه كانت لسياسة الحكومة التي لا تسمح بإنجاب سوى طفل واحد فقط في كل أسرة، والمعمول بها منذ عام 1979، عواقب غير متوقعة في إضعاف تغذية الأطفال. ومع مبالغة الوالدين والجد والجدة في الرعاية

والتدليل، فقد كان من الصعب للغاية إرضاء هؤلاء الذين يسمون «الأباطرة الصغار» -يأكلون الأطعمة التي كانت تعجبهم فقط، التي كانت نادراً ما تكون الخيارات الأكثر فائدة للصحة. وعندما تحدث زونغ مع الأهالي عن إمكانية عرض مشروب مغذ يهدف إلى تحسين شهية الأطفال للطعام، لقي تجاوباً حماسياً. وزار زونغ البروفسور زهو في كلية الطب بجامعة زهيجيان عندما سمع أن هذا الباحث كان قد طور صيغة مكونات لمشروب مغذٍ محضر ليلائم حاجات الأطفال. وبعد قيامه بعدة زيارات، أقنع زونغ البروفسور زهو أن يشاركه الصيغة وأن يطورها لاحقاً لتكون منتجاً. وكان المنتج جاهزاً كمكمل غذائي، وكان معلباً داخل قارورة زجاجية تُكسر وتشرب محتوياتها مثل الدواء. وقبيل عرض المشروب المغذي في السوق، كلف زونغ مؤسسة بحوث بمهمة إجراء عملية مسح لصحة أكثر من ثلاثة آلاف طفل في المدارس الابتدائية (التعليم الأساسي) وهو مسح كشف عن أن 45 بالمئة تقريباً من الأولاد كانوا يتناولون (يستهلكون) أقل من المستويات المنصوح بها من الفيتامينات والمعادن.

وبرغم أنه كان هنالك ثلاث مئة مشروب فقط تقريباً في السوق من قبل، فإنه لم يكن أي واحد منها موجهاً لمصلحة الأطفال. ولترسيخ الوعي بين الناس قبيل إطلاق المنتج، أعلن زونغ عن مسابقة علنية في صحيفة محلية لتقديم اقتراح بأفضل اسم يطلق على منتجه الجديد. واختار في النهاية اسم «واهاها» الذي يعني باللغة الصينية «الأطفال الضاحكون» وراهن زونغ بمبلغ 54,000 دولار (ضعف السيولة النقدية المتوفرة في ذاك الوقت) على حملة دعائية تم إطلاقها على محطة

التلفاز المحلية مع شعار بسيط يقول «واهاها تثير شهية طيبة». وأعلنت الدعايات التي بثت لمنتج «واهاها» عن النتائج الخاصة بالمسح الذي أُجري عن تغذية الأطفال، وأظهرت أن الأباطرة الصغار في الصين لم يكونوا يأكلون جيداً على الرغم من الدلال الذي كانوا يحظون به من الأسرة، وأكدت حصول المنتج على مصادقة جمعيات مشهورة مختصة بشؤون التغذية. وبعد الجولة الأولى من عملية الدعاية للمنتج، تجمع الموزعون بالفعل خارج بوابات المعمل محدثين صخباً وجلبة وهم يصيحون مطالبين بالحصول عليه. وتجاوزت عائدات المعمل مليون دولار في سنته الأولى من بيع مشروب الأطفال المغذي، وارتفع العائد أكثر من خمسة أضعاف في السنة الثانية.

وقد فاق نجاح قناة بيع منتج «واهاها» في السوق بسرعة طاقة الإنتاج المحدودة للمعمل. وفي شهر آب من عام 1991، خاطب مسؤولون محليون زونغ بشأن إمكانية الاستحواذ على معمل هانغزهو للأطعمة المعلبة؛ وهو منشأة مملوكة للدولة تحتل موقع إنتاج مساحته سبعة عشر فداناً، وكان يضم آلات لتصنيع وتجهيز الطعام. وكان هؤلاء المسؤولون قد أعجبوا بالنجاح المستمر لمشروب «واهاها» وضاقوا ذرعاً بالدعم المالي الذي كانوا يقدمونه لتعويض الخسائر المتزايدة التي كان يتكبدها معمل التعليب. وبرغم أنه كانت قد تمت خصخصة عدد قليل نسبياً من المنشآت المملوكة للدولة قبيل عام 1991، فقد كان زونغ يدرك الفوائد المحتملة لكل الأطراف، ولكنه كان أيضاً قلقاً بشأن إمكانية حدوث نزاع ممكن مع العمال.

وقد كان محقاً في قلقه، فقد كان الموظفون في المنشآت المملوكة للدولة يتمتعون، منذ وقت طويل، بمجموعة من الحقوق شملت التوظيف مدى الحياة، وفوائد مضمونة، وأجراً تقاعدياً جيداً، يشار إليها بمجموعها على أنها «وعاء أرز حديدي». وفي المدة التي سبقت عملية الاستحواذ قام الموظفون بتنظيم احتجاجات، وألصقوا لافتات في كل أنحاء هانغزهو لتحريض الموظفين من أجل حماية حقوقهم، حتى إنهم ألّفوا «فرق حماية مسلحة» توقعاً لمقاومة عملية التملك بالقوة إذا لزم الأمر. وعمل زونغ عن كثب مع الحكومة المحلية ومع العمال، ونال رضاهم في النهاية. وأعاد زونغ المصنع إلى الوضع الذي بات يحقق فيه الربحية، وذلك في ثلاثة شهور من عملية الاستحواذ، وحظي باهتمام إعلامي بوصفه واحداً من الأمثلة الأولى عن «سمكة صغيرة تأكل سمكة كبيرة».

توسيع المنتجات والمناطق الجغرافية

بعد سنوات قليلة من إنزال عرضه إلى السوق، بدأ القلق يساور زونغ بشأن مستقبل المشروبات المغذية. وعلى الرغم من أن فئة المنتجات كانت لا تزال تؤمن حدوداً عالية للربح ونمواً في السوق، فقد كانت الشركات المتنافسة تتصرف على نحو غير عقلاني، وتدعي لنفسها المنافع بطريقة عدوانية من دون سند علمي سليم ومن دون التعهد بتمويل دراسات تجريها مؤسسات البحوث للكشف عن المشكلات القائمة لدى منتجات الشركات المزاحمة. وكانت حروب الأسعار تتسبب في هبوط أرباح الصناعة، وبناء على تقويم للوضع، توقع زونغ حدوث انهيار في سوق المشروبات المغذية، وبدأ بالبحث عن خط منتجات جديدة، وقرر

دخول سوق مشروبات الأطفال الخفيفة بحليب محضر بنكهة الفاكهة؛ وهو مزيج من الحليب ومسحوق العصائر والفيتامينات. وكانت الشركة المحلية المنافسة «روبست» Robust قد وظفت المال والجهد بكثافة لتعليم عامة الناس الفوائد الصحية للحليب الغني بالكالسيوم، ورأى زونغ «سوقاً خلف السوق» للحليب الذي كان صحياً وطيب المذاق على السواء.

في نهاية عام 1991، عرضت شركة «واهاها» أول حليب بالفاكهة من إنتاجها في السوق، وسرعان ما خرجت بعد ذلك من سوق المكملات الغذائية للأطفال لتحرير موارد بهدف دعم دخول حليب الفاكهة إلى الأسواق. وأصاب الذهول الشركات المنافسة كون شركة «واهاها» ستتخلى عن مركز الصدارة في السوق، ولكن تقييم زونغ للوضع أثبت صحته. وأجرت وزارة الصحة فحصاً مخبرياً شمل 121 من المكملات الغذائية في عام 1995، وتبين أن 70 بالمئة منها لم تقدم أي فوائد صحية، بينما كان هناك عدد ملحوظ منها في الواقع خطر على الصحة العامة. وأدت نتائج الدراسة التي أعلنت على نطاق واسع في الصين إلى إلحاق سمعة سيئة بالقطاع كله. وشرح زونغ لاحقاً هذا القرار كمثال على التكيف المرن مع الوضع الذي اعتمدته خطة عمل شركة واهاها، والسمة المميزة للخطوات اللاحقة التي اتخذتها الشركة. ولكي يعمل على عرض حليب الفاكهة «واهاها» في الأسواق بسرعة، ركز زونغ في البداية على سوق هانغزهو حيث مهد الطريق لتسويق العينات المجانية في الصين. وخصصت شركة واهاها دعاية واسعة في الصحيفتين الأكثر مبيعاً في المدينة لتعلن أن بإمكان المستهلكين مبادلة الإعلان بزجاجة من حليب الفاكهة مجاناً. ويبلغ سعر الصحيفة نصف سعر

الحليب، وبسرعة أجرى القرّاء عملية حسابية. واضطرت الصحيفتان إلى طباعة 700,000 نسخة إضافية لتلبية الطلب، وتجمهر الزبائن أمام مقر شركة واهاها، وكان على زونغ أن يظهر على شاشة التلفاز المحلي لإعادة التركيز على عزم الشركة على احترام تعهدها للزبائن جميعهم. وعلى الرغم من أن الحملة أدت إلى تكبد خسائر أولية، إلا أنها أوجدت نوع المنتجات الخاص بالحليب المنكه بالفاكهة، وجعلت من «واهاها» الشركة الرائدة في السوق.

ولكي يتوسع ما وراء السوق المركزية لمنطقة هانغزهو، بدأ زونغ حملة على مستوى البلاد لتعريف حليب الفاكهة، ونظم عملية توسعه في إطار مشابه لحملة عسكرية ركز فيها اهتمامه وموارد الشركة على مدينة واحدة لمدة أسبوع واحد، ثم انتقل متقدماً إلى المدينة الثانية. وكان مندوبو مبيعات شركة «واهاها» سيمارسون ضغطاً بتهذيب تام على الموزعين الحكوميين المحليين؛ مستشهدين بنجاح شركة «واهاها» في أسواق أخرى، وإذا ما أخفق ذلك الأسلوب فهم سيقومون بالاتصال بكل موزع محلي لإيجاد الطلب على المنتج. وكان زونغ سوف يركز أيضاً مقدرته الإبداعية الكبيرة في التسويق على قابلية استيعاب المنتج في المدينة.

وفي إحدى الأمثلة المعروفة جيداً سار زونغ حول مدينة زهينغ باحثاً عن سبل لتعميق مدى الرؤية لدى شركة «واهاها». ولاحظ أن حركة المرور كانت تمثّل خطراً على الأطفال الذين يسيرون مشياً على الأقدام إلى مدارسهم، فعرض على السلطات التعليمية المحلية خمسين ألف قبعة صفراء مجاناً لزيادة إمكانية رؤية السائقين للتلاميذ. وفي أسبوع،

كان بالإمكان رؤية الآلاف من تلامذة المدارس في كل مكان في المدينة يرتدون القبعات الصفراء مزينة بعبارة «تقدمة شركة واهاها». وذاع صيت حملة «أسبوع واحد لكل مدينة»، واستغرق الطلاب الصينيون الذين يدرسون إدارة الأعمال في قراءتها بتركيز مثلما كان أهاليهم يفعلون وهم يدرسون مؤلفات ماو العسكرية.

في عام 1994 هدد النمو السريع للشركة في حقل المبيعات النمو المستقبلي لشركة واهاها حتى بقاءها. ومع افتقارها للأموال اللازمة لتأسيس شبكة التوزيع الخاصة بها، اعتمدت واهاها على شركاء محليين لتوزيع منتجاتها. وكانت تعمل بقوة ولاسيما في المدن الصينية الأصغر، والمناطق الريفية، والأقاليم النائية. إلا أن تأمين الاعتمادات المالية للموزعين أدى إلى استنزاف السيولة النقدية، وأمضى مندوبو مبيعات شركة «واهاها» الكثير من وقتهم وهم يلاحقون حسابات مستحقة متأخرة الأداء بدلاً من مساندة الموزعين في السوق. وأحدث زونغ برنامجاً مبتكراً جديداً لتدبر أمر الحسابات المستحقة؛ كان يطلب من الموزعين بموجبه إيداع مبلغ من المال وديعة في حساب مجمد في بداية العام، وكانت شركة «واهاها» تدفع الفائدة على الحساب (بمعدلات أعلى من تلك التي تقدمها المصارف)، وتسحب النقود أثناء عملية تسليم المنتجات، إضافة إلى عرضها تخفيضات معتادة في الأسعار، ومكافآت لمن يسددون الدفعات المستحقة بسرعة. وكان أن فصل هذا التغيير في الخطة المعتمدة موزعي منتجات «واهاها» عن الشركة، مع إحجام بائعي الجملة الذين تعوزهم السيولة عن المشاركة

في الشبكة واختيار الخصوم الأقوى من تلقاء أنفسهم، والبقاء مع شركة «واهاها». وقرر زونغ، اعتماداً على النجاح الذي حققته مبيعات حليب الفاكهة، نقل العلامة التجارية «واهاها» من مجرد مشروبات للأطفال إلى مشروبات صحية سيُقبل الكبار على استهلاكها أيضاً. وفي عام 1995 عرضت الشركة في السوق الحليب الغني بفيتامين A وفيتامين B، وروجت له لكل من الأطفال والكبار الذين يمتلكون وعياً صحياً. وبمتابعته السريعة لعملية توسيع تلك العلامة التجارية شعر زونغ بأن سوق المياه المعبأة كانت مهيأة للانطلاق بعدما كانت الشركات المتعددة الجنسيات قد أمضت خمس سنوات في تعليم المستهلكين فوائد المياه المقطرة، وفي تنمية رغبتهم في دفع ثمن منتج له بديل مجاني.

ولتوظيف قوتها في عملية توزيع المنتجات في المناطق الريفية، ركزت شركة «واهاها» على المياه المعبأة التي تكفي لاستهلاك شخص واحد بدلاً من الكميات الكبيرة من المياه، غير المعبأة في زجاجات، التي كانت تباع في أباريق لاستعمالها في المنازل والمكاتب في المناطق الحضرية. ولجأت شركة «واهاها» إلى عرض منتجاتها بسعر أدنى من سعر الشركات المنافسة. ولكي تزيد من الإقبال على العلامة التجارية للشركة ليتجاوز الأطفال باتجاه الكبار، غيرت الشركة إعلاناتها التجارية من الأغاني والألحان البسيطة المعروفة المرافقة للدعايات إلى إعلانات تبث بين الفقرات التلفازية يقدمها موسيقيون يتمتعون بشعبية لدى الناس. ومن أجل اقتناص فرصة المياه المعبأة بسرعة، عقدت شركة «واهاها» اتفاقاً مع شركتي «دانون» Danone و«بيريغراين إنفستمنت هولدينغز» Peregrine Investment Holdings اللتين قدمتا معاً

45 مليون دولار نقداً في خمسة مشروعات إنتاجية مشتركة مقابل حصة في المشروعات تبلغ 51 بالمئة، وحصص أرباح نقدية، واستخدام العلامة التجارية لشركة واهاها (استحوذت شركة دانون لاحقاً على أسهم شركة بيريغراين). واستخدم زونغ الأموال وفرصة الحصول على وسائل تقانة شركة دانون من أجل العمل سريعاً على بناء منشآت إنتاجية في كل أنحاء البلاد لتعزيز وضعها في مجال المياه قبل أن تتمكن الشركات المحلية المنافسة والمتعددة الجنسيات من توطيد أوضاعها. وبرزت واهاها بوصفها الشركة الرئيسة في البلاد في تجارة المياه المعبأة، وحافظت على ذلك الموقع حتى الوقت الراهن.

خطوة غير اعتيادية: عرض مشروب «فيوتشر كولا»

جاء نجاح شركة واهاها المبكر في سوق منتجات الحليب والمياه المعبأة ولاحقاً العصائر والشاي الجاهز للشرب، كل هذه المنتجات جاء نجاحها خارج نطاق سوق المشروبات الغازية التي تمثّل تقريباً نصف الاستهلاك الكلي من المشروبات الخفيفة. وكما هو الحال في باقي أنحاء العالم سيطرت شركتا «كوكاكولا» و«بيبسيكو» على سوق المشروبات الغازية في الصين بحلول التسعينيات من القرن الماضي.[2] وكانت شركة «كوك» قد أسست أول عمليات التعبئة في الصين في عام 1927، وجرى إخراجها من البلاد على يد الشيوعيين في عام 1949، وكانت من بين أوائل شركات المنتجات الاستهلاكية الأمريكية التي تعود لدخول الصين في عام 1949؛ عندما تحسنت العلاقات بين البلدين. وبعد ذلك بعامين دخلت شركة «بيبسي» السوق الصينية، وسرعان ما تغلبت الشركتان معاً على الشركات المحلية المنتجة لمشروب الكولا.

إلا أنه في أواسط التسعينيات أدرك زونغ أن المستهلكين الصينيين سوف يدعمون وجود بديل محلي لمشروب «كوك» و«بيبسي». وبتبنيه للأفكار الواردة في كتاب الزعيم ماو، قرر زونغ التركيز على المناطق الريفية، حيث كانت شركة «واهاها» تتمتع بأفضلية نسبية في التوزيع والتميز بالعلامة التجارية الخاصة بها، بينما تترك المدن الكبرى للشركات المتعددة الجنسيات. وكالعادة قام زونغ بأداء وظيفته في السوق، حيث كان يقضي المئتي يوم المعهودة كل عام في ميدان العمل وهو يناقش تفاصيل المنتج المحتمل مع الموزعين والعملاء، ويشرف على البحوث التي تُجرى عن وضع السوق والآلاف من اختبارات التذوق، ويتعاون مع معاهد البحوث والتنمية، ويوجه الشركات المحلية المنتجة للمنكهات لابتكار منتج يفي بمقاييس الجودة العالمية، لكن مذاقه كان يتميز بحلاوة زائدة ومركزة بنحو طفيف وذلك استجابة للأذواق المحلية.

وأوجد الموظفون اسم «فيوتشر كولا» (كولا المستقبل) التي تعني حروفها الصينية «غير اعتيادية» أو «استثنائية». ورأى آخرون في انتقال شركة واهاها إلى المشروبات الغازية أمراً غير اعتيادي في أفضل الأحوال وانتحارياً في أسوئها. ودفعت شركة «روبست»، أكبر شركة صينية منافسة لشركة واهاها في تجهيز المياه المعلبة، أكثر من مليون دولار نفقات تكليف مؤسسة عالمية للاستشارات الإدارية بإجراء دراسة خلصت إلى أنه لا يمكن هزيمة شركتي كوك وبيبسي على يد شركة محلية ناشئة، ونصحت شركة «روبست» بتجنب سوق المشروبات الغازية. ونشرت الصحف عناوين استغلت الاسم المستقبلي للمشروب، وكان من ضمنها عنوان يقول «الكولا الاستثنائية، الكارثة الاستثنائية».

إلا أن زونغ كان واثقاً مما يفعله، وفي شهر حزيران من عام 1998 عرضت شركة «واهاها» «فيوتشر كولا» التي تحمل شعار «الكولا التي يملكها الصينيون». وكانت شركة «واهاها» تعلن عن منتجها على شاشة القناة الأولى للتلفاز الوطني CCTV، التي كانت تستقطب جمهوراً واسعاً، وتلقى شعبية كبيرة في المناطق الريفية على وجه التحديد. وقامت الشركة برسم لوحات جدارية وبتعليق ملصقات في القرى الصغيرة للترويج للكولا كبديل «للكوك» و«البيبسي». وعندما قصفت القوات الأمريكية السفارة الصينية في بلغراد في شهر أيار عام 1999 بطريق الخطأ، قامت مظاهرات احتجاجية عارمة في كل أنحاء الصين، وأحرق المتظاهرون الأعلام الأمريكية، ودعوا إلى مقاطعة البضائع الأمريكية. ورأى زونغ أن هناك فرصة للترويج لعلامته التجارية بوصفها الكولا الصينية، فحول الأموال المخصصة للتسويق إلى الإعلانات التلفازية للإفادة من الشعور الوطني المتأجج. وأتت الدعاية أُكلها، وارتفعت مبيعات «فيوتشر كولا» أكثر من 30 بالمئة في بعض الأسواق الرئيسة، وأحضر أحد المستهلكين مبلغاً صغيراً من المال إلى محطة التلفاز المحلية في مكان إقامته من أجل أن يتبرع بها طوعاً للإعلانات التي تبثها شركة «واهاها» لإظهار دعمه لمشروب «فيوتشر كولا».

وقد أدهش نجاح عرض «فيوتشر كولا» كبار المديرين التنفيذيين في شركة واهاها. وواجهت الشركة صعوبات في تلبية الطلب عليه وأُلزمت عمليةَ الإنتاج شركاتُ تعبئة خارجية. واعتمدت واهاها على توسُّع تحركها في البداية في قيامها بتقديم نكهات أخرى للمشروبات الغازية تحت مسمى العلامة التجارية «فيوتشر». وبحلول عام 2003 كانت مبيعات المشروبات

الغازية التي تحمل اسم العلامة التجارية «فيوتشر» قد بلغت 620,000 طن، وبرزت «فيوتشر» بوصفها العلامة التجارية التي احتلت المرتبة الثالثة بحصة وصلت إلى 12 بالمئة في سوق المشروبات الغازية؛ وذلك وفقاً لتقديرات الشركة. وتواجه شركة «واهاها» تحديات، بالتأكيد، أثناء تقدمها في أعمالها بما في ذلك التعامل مع ردود أكثر عدائية من جانب شركتي كوك وبيبسي، والمحافظة على توسُّع تحركها، فيما يقوم كينغ هو زونغ بتكليف مديرين آخرين بمسؤوليات أكثر، وبالتوسع خارج السوق الصينية. إلا أن الشركة حققت حتى الآن نجاحاً باهراً في اقتناص سلسلة من الفرص الذهبية بما فيها المشروبات المغذية للأطفال، وحليب الفاكهة، والمياه المعبأة، والكولا.

اجعل خيارك النجاح

هنالك قول مأثور متداول بين التجار يلخص منطق الفرص الذهبية ومفاده أن «عمليات المقايضة الصغيرة تبقيك داخل ميدان العمل، ولكن ثمة فرصة كبيرة تطل من حين إلى آخر، وعندها تكسب المال الحقيقي». وكما تستذكرون من الفصل 2: تكون الفرصة ذهبية إذا ما أتاحت لمؤسسة تجارية أن توجد قيمة ذات شأن في مدة قصيرة من الوقت نسبياً. وتختلف الفرص الذهبية عن تلك العادية من جهة أهميتها وحجمها. وتشمل الأمثلة على الفرص الذهبية القائمة بين الشركات في هذا الكتاب عمليات الاستحواذ الكبرى (مثال، شراء شركة هاير لشركة ريد ستار إنتربرايزز)، وسائل التقانة الجديدة (مثال: نظام شركة يو تي ستاركوم للدخول الشخصي، الموضح في الفصل القادم)، عمليات

عرض منتجات جديدة (مثال، عرض شركة «ليجند» للحواسيب التي تعمل بمعالج بنتيوم)، التوسع دولياً، عمليات توفير المنتجات الجديدة في كل أنحاء البلاد (مثال، توسع شركة واهاها في كل أنحاء الصين في منتصف التسعينيات).

فوائد اغتنام الفرص الذهبية

قد تستطيع مؤسسة تجارية الحفاظ على الميزة التي تعود عليها من اغتنام فرصة ما مدة مطولة، كما فعلت شركة «مايكروسوفت» عندما قامت بتأسيس نظام «ويندوز» بوصفه النظام التشغيلي السائد للحواسيب الشخصية، إلا أنه، وفي الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها مثل أسواق الصين، تكون المزايا المتأتية من اغتنام فرصة ذهبية عرضة لتهديدات الفشل المفاجئ. وتحصل أكثر هذه التهديدات الشائعة في الصين عندما تغتنم شركة ما فرصة ما، ويغري نجاحها المبدئي العشرات من الشركات المنافسة بدخول السوق؛ فيعجّل الداخلون الجدد حدوث حرب أسعار، وفي النهاية عملية غربلة يجري فيها التخلص من العديد من الشركات الأضعف. ويلاحظ سايمون إزرائيل، رئيس مجلس إدارة عمليات شركة «دانون» في منطقة آسية والباسيفيك: «إنك تحتاج في الصين إلى توقع انخفاض الأسعار، وتأسيس نموذج عمل يضمن أرباحاً مستدامة وسيولة نقدية حتى بعد بدء حروب الأسعار»[3]. ثم إنّ المزايا التي تترتب عن اغتنام الفرص الذهبية هي أيضاً عرضة لتأثير وسائل تقانة تؤدي إلى إفراغها من محتواها، ولتحولات رئيسة في سياسة الحكومة، ولتحرك كبير للشركات المتعددة

الجنسيات باتجاه الصين، من بين عوامل أخرى. وباختصار، فإن اكتساب ميزة تنافسية يمكن الحفاظ عليها عن طريق اغتنام فرصة ذهبية واحدة هو أمر ممكن، ولكن ليس من المرجح التنبؤ بها مقدماً؛ لأن ذلك بالغ الصعوبة(4).

حتى عندما تفشل الفرصة الذهبية في إيجاد ميزة تنافسية قابلة للاستمرار، فإنها تمنح مزايا مهمة أخرى في الوقت الحاضر:

- **توفر أرباحاً غير متوقعة للاستثمار.** يُحدث اغتنام فرصة ذهبية ارتفاعاً مفاجئاً في العائدات، الأمر الذي يوفر أرباحاً غير منتظرة تستطيع الشركة الإفادة منها لتعزيز تقدمها في مستهل عملها. فمثلاً بعدما عرضت شركة «واهاها» المشروب المغذي للأطفال، الذي أنتجته عام 1988، ازدادت عائدات الشركة من الصفر فعلياً إلى 19 مليون دولار تقريباً بعد مرور سنتين. وأدرك زونغ أن نجاح شركته سوف يلفت انتباه الشركات المنافسة التي ستعمل على إفساد العمل، وهكذا عمد بكل حكمة وحصافة إلى توظيف الأرباح في الاستحواذ على أصول معمل التعليب وتوسيع العلامة التجارية واهاها لتشمل حليب الفاكهة. وبرغم أن شركة «واهاها» خرجت من قطاع تغذية الأطفال في السوق فإن الأرباح غير المنتظرة التي جنتها في سنوات قليلة وفرت الأساس للنجاح في المستقبل.

- **إرباك الشركات المنافسة.** عندما عرضت شركة «واهاها» مشروبها المغذي في شهر تشرين الأول عام 1988، كان هناك

سابقاً ثلاث مئة شركة على الأقل في الصين تبيع مشروبات مغذية. وبحلول الوقت الذي ردت فيه الشركات المنافسة على ستحواذ شركة «واهاها» مكان في السوق، كانت العلامة التجارية للشركة قد تمتعت بتقدير واهتمام خاص في كل أنحاء البلاد. وفي أحوال كثيرة تكون السرعة التي تقوم بها شركة ما للإمساك بزمام المبادرة مفاجئة للشركات المنافسة. وعندما يدرك المديرون المزاحمون أنهم يخسرون مواقعهم بسرعة أمام الشركة المنافسة الأسرع منهم في تكرار عملياتهم عبر دورة «سيب»، يدب الذعر في نفوسهم، وعندها إما يأخذون قرارات متهورة طائشة أو يقرّون بحتمية الهزيمة ويعترفون بعجزهم. إن اغتنام فرصة ذهبية بسرعة، يمكن أن يغذي ويدعم نبوءة تتحقق بذاتها. ويتسبب قيام مؤسسة تجارية ما بتحقيق ربح مفاجئ في إثارة الذعر لدى المؤسسات المزاحمة، واستنتاج أن هزيمتها باتت محتملة، واتخاذ خطوات قد تجعل زوالها أكثر احتمالاً. «إن أفضل معركة» كما لاحظ صن تزو «هي المعركة التي لا تخاض مطلقاً» -وفي هذه الحالة، ولأن خصمك يلجأ للاستنتاج، فإنك ستفوز.

- **استقطاب الموارد المطلوبة**. بإمكان اغتنام الفرصة الذهبية أن تدعم أيضاً الإفادة من دورة إيجابية لتغذية راجعة عن طريق استقطاب الموارد المطلوبة لتحقيق المزيد من النجاح. وتحدث الزيادات الكبيرة والمفاجئة في العائدات وفي الحصة السوقية توسعاً في الحركة، ويتوصل الشركاء المحتملون، والموردون،

أو العملاء إلى قناعة بأن الشركة مقدر لها أن تحتل موقع الصدارة في السوق الجديدة (أو على الأقل تفلت من عملية الغربلة الوشيكة) ويستقطب افتراض النجاح هذا موارد إلى الشركة (مثال: أموال، علاقات شراكة، موهبة)، وتزيد هذه الموارد من أرجحية تحقيقها للنجاح، في الواقع. ويؤدي هذا إلى نشوء حلقة طيبة حيث يولد النجاح المبكر في استغلال فرصة ذهبية الافتراض بإحراز فوز مطلق يستقطب الموارد، وبذلك يجعل الفوز أكثر احتمالاً للتحقق.

ومن جهة كونها مسألة عملية، فإن هذه الحلقة الطيبة تعني أن الشركاء والمستثمرين والعملاء المحتملين يبدؤون بالمجيء إليك بدلاً من اضطرارك للذهاب إليهم، وهذا هو بالضبط ما حدث مع شركة واهاها. ففي أعقاب النجاح الكبير الذي حققته بعرض منتجاتها في الأسواق، وإحداث تحول إيجابي في معمل الأطعمة المعلبة في هانغزهو، خاطب مسؤولون حكوميون في أقاليم أخرى مديري شركة «واهاها» لمفاتحتهم في موضوع قيامهم بتولي مسؤولية إدارة المعامل المتوقفة عن العمل في مناطقهم. وعلى نحو مشابه، لفت النجاح المبكر لشركة واهاها انتباه مؤسسة «دانون غروب» التي كانت قد نظمت عمليات استثمار كبيرة في الشركة منذ بداية عملها عام 1996.

- **البقاء بانتظار الفرص الآتية.** غالباً مايفكر الناس في الفرص بوصفها أحداثاً لا تتكرر، إلا أن الفرص الذهبية تنبثق من تحركات سابقة قامت بها شركة ما، ومن ردود فعلها المتواصلة

إزاء وضع قابل للتغيير. وفي حالة شركة «واهاها»، أدت اللوازم المدرسية إلى المشروبات المغذية للأطفال، التي أدت بدورها إلى حليب الفاكهة، الذي أدى إلى المياه المعبأة، التي أدت إلى الكولا. إن النجاح في اغتنام الفرص السابقة وضع زونغ في موضع يتيح له رؤية الفرص التالية وتوفير الموارد لشركة «واهاها» (مثال: العلامة التجارية، التوزيع، الإنتاج، الخبرة) لكي تقتنصها.

لاحظ أن إمكانية التنبؤ ليست من بين فوائد اغتنام فرصة ذهبية. فمن الصعب -ربما من المستحيل- التنبؤ سابقاً بالاتجاه المستقبلي لشركة ما. ولم يكن بإمكان أي صاحب مهنة يعمل بائعاً متجولاً لبيع القرطاسية والحلوى لأولاد المدارس في عام 1987 أن يتنبأ بأن يدخل في منافسة مباشرة مع شركة «كوك» في عشر سنوات فقط. حتى الانتقال من المياه المعبأة إلى الكولا لم يكن أمراً مقدراً سابقاً: تذكر كيف رفضت شركة «روبست» المنافسة لشركة «واهاها» تلك الفرصة. ومن الخطأ الفادح دراسة تاريخ شركة ما في تعقب الفرص بعد حدوث الواقعة، والاعتقاد أن تعاقب الأحداث كان أمراً حتمياً أو حتى يمكن التنبؤ به سابقاً. تخيّل، مثلاً، لو أن زونغ كان قرر بيع كتيبات تتضمن إرشادت تعليمية للأولاد بدلاً من المشروبات المغذية. ومن حيث استهلت الشركة عملها في عام 1987، فإن تلك الفرصة كانت ستبدو في كل جزء منها منطقية بمقدار منطقية المشروبات المغذية، لكنها كانت ستضع شركة «واهاها» على مسار مختلف جملة وتفصيلاً. «فالعمل»، كما ورد على لسان الفيلسوف الدنماركي سورين كييركغارد SØren Kierkegaard:

«يمكن أن يُفهم فقط بطريقة مناقضة، إلا أنه يجب أن يوجَّه باتجاه المستقبل». إن اغتنام فرصة ذهبية يسرع من تقدم شركة ما على مسار ما، لكنه لا يؤدي إلى وضوح الوضع الضبابي للمستقبل.

الفرص الذهبية تتطلب حشداً للموارد

تقدم الفرص الذهبية مزاياً مهمة، ولكن ثمة خدعة مضللة هنا يُخشى من انطلائها؛ فاغتنام فرصة ذهبية عادة ما يتطلب حشداً لموارد الشركة. ويحصل ذلك عندما يركز المديرون الأموال المتوافرة، والجهد والانتباه على فرصة محددة في مرحلة محددة من الزمن لزيادة رجحان اغتنام الفرصة. تذكر مثلاً كيف راهن زونغ مرتين بالسيولة النقدية المتاحة له على الإعلانات الدعائية لعرض العلامة التجارية «واهاها» في سوق هانغزهو. وتكوِّن حملة زونغ «مدينة واحدة كل أسبوع» مثالاً على نطاق ضيق لعملية تركيز طاقم التسويق في شركته، والإنفاق على الإعلانات، وانتباهه الشخصي من أجل ممارسة ضغط كامل على سوق إحدى المدن لاستمالة المستهلكين قبل الانتقال إلى السوق الأخرى. ويقارن زونغ هذا النهج بقائد رجال عصابات يقوم باستدعاء قواته المشتتة على نحو واسع من التلال للانخراط في معركة تقليدية مع عدو تقليدي في لحظة محددة من الوقت.

إن ميزة تركيز الموارد على فرصة ذهبية أمر واضح. وبقيامهم بجلب كل موارد المؤسسة التجارية لتوليد فرصة معينة في لحظة محددة من الوقت، يزيد المديرون من عمق تأثير هذه الموارد ومن أرجحية اغتنامهم للفرصة. أما المساوئ فهي واضحة على حد سواء؛ فعملية حشد الموارد

تترك القليل من الاحتياطي منها ويعرض الشركة إلى الخسارة التامة. ولو كان المشروب المغذي الذي أنتجته شركة «واهاها» لم يحقق ماحققه من رواج في السوق، لانتهت اللعبة قبل أن تكون قد بدأت بالفعل. إضافة إلى ذلك، وعن طريق الإعلان عن فرصة ما «ذهبية» فإن المدير يلمّح ضمناً إلى حاجتها إلى أي من أو كل الموارد المطلوبة لتحقيق النجاح. وغالباً ما يستدعي جمع الموارد اللازمة للنجاح في السوق اتخاذ قرارات صعبة، وقد يتطلب الأمر بمؤسسة تجارية أن تلتزم بإنفاق أموال خزينتها الحربية في مجال الدعاية، أو الخروج من عمل قائم قديم لكي تحرر الموارد لمصلحة الفرصة الذهبية -تذكر خروج شركة «واهاها» من مجال المشروبات المغذية للأطفال لدعم عرض منتجات حليب الفاكهة في السوق. وربما تضطر شركة ما إلى التخلي عن الملكية أو الإدارة (الإشراف) من أجل أن تضمن حصولها على المصادر المطلوبة من الشركاء على وجه السرعة، وقد كان نجاح شركة واهاها في مجال المياه المعبأة، مثلاً، ممكناً فقط لأن الشركة تخلت عن غالبية الأسهم في خمسة من المشروعات المشتركة مقابل حصولها على السيولة النقدية والتقانة المطلوبة لإحداث تأثير سريع في السوق. وربما يحتاج المديرون في الشركات القديمة إلى إيقاف مشروعات أو تحويل الأموال ونقل المديرون الموهوبين من أحد فروعها المربحة لدعم الجهد الرئيس للشركة.

ربما تملك مؤسسات تجارية مثل مايكروسوفت أو وول-مارت احتياطات كبيرة من الموارد بما يكفي لتفادي هذه الخيارات الموجعة. إلا أن معظم المؤسسات تفتقر إلى خزائن حرب كهذه، وبذلك فإنه

يجب على مديريها أن يركزوا الموارد من أجل اغتنام الفرص الذهبية. إضافة إلى ذلك، فإن عليهم أن يعرضوا رهاناتهم الكبيرة قبل أن يصبح واضحاً تماماً ما إذا كانت الفرصة ذهبية بالمقدار الذي يحسبونه، وإذا ما انتظروا لكي يتحققوا من الأمر تماماً، فإن الشركات المنافسة سوف تقوم بالإمساك بزمام الأمور. وحقيقة الأمر: يتطلب اغتنام الفرص الذهبية من معظم الموظفين التنفيذيين أن يقوموا بحشد مواردهم على الرغم من عدم توفر معلومات كاملة بشأن النتائج.

لا ترتكب أي خطأ، فهذه خيارات موجعة. لقد كرر أصحاب المصالح التجارية الذين أجرينا معهم مقابلات تركيز الموارد لتعقب الفرص الذهبية بوصفه أكثر القرارات صعوبة وإيلاماً في النفس اتخذوها في حياتهم. فعلى سبيل المثال، واجه رئيس شركة هاير رويمين زهانغ معارضة كاملة تقريباً من مديرين آخرين لقراره الاستحواذ على شركة ريد ستار في عام 1995. وفي حالات قليلة أدت هذه القرارات إلى إحداث أضرار جسدية، وانتهت بنقل أصحاب المصالح التجارية إلى المشفى.

ثلاث نوافذ للفرصة

تقدم الفرص الذهبية وعداً يُمنّي النفس بالحصول على مكافآت كبيرة، ولكنها تتطلب بوجه عام التركيز الخطر للموارد من دون جدوى معرفة ما إذا كان الرهان سوف يكون مربحاً. والسؤال المهم هنا واضح تماماً: كيف يميز أصحاب المهن التجارية والمديرون فرصة ذهبية عن ذهب زائف قبيل وضع كل نقودهم على الطاولة لتعقبها؟ والأسئلة الواضحة هي ما إذا كان هناك من طلب لم يلب للزبائن، وما

مدى كبر حجم السوق إذا ما قامت شركة ما بتلبية الطلب؟ فقد عرف زونغ، مثلاً، من خبرته الشخصية أن الأهالي كانوا قلقين بشأن تغذية أباطرتهم الصغار، وقدر أن باستطاعته تحقيق ربح كبير مفاجئ حتى لو أوفى بحاجة جزء متواضع فقط من أطفال البلاد البالغ عددهم ثلاث مئة مليون طفل.

إن هذه الأسئلة التي تناقش ما إذا كانت حاجة الزبون حقيقية، وأن السوق المحتملة كبيرة بما فيه الكفاية لتمثل فرصة ذهبية، هي بلاشك أسئلة مهمة وحاسمة، ثم إنها واضحة بنحو مؤلم، ونحن لا نضيف الكثير لتذكير المديرين بضرورة معالجتها. والسؤال الأصعب هو ماإذا كان التوقيت مناسباً لحشد الموارد من أجل تعقب الفرصة. وغالباً ما يستخدم الناس عبارة «نافذة الفرصة» لوصف مدة من الزمن لا بد من اغتنام الفرصة فيها أو خسارتها (ربما للأبد). إن فكرة وجود نافذة تفتح مدة قصيرة ثم تغلق تبرز الطبيعة الخاطفة للفرص؛ حيث يمثّل التوقيت كل شيء. فالمبكر جداً قد يكون سيئاً مثلما هو حال المتأخر جداً.

إلا أن الفرص الذهبية هي في حقيقتها أكثر تعقيداً. ولابد لأصحاب المهن التجارية والمديرين أن يفكروا لا في نافذة واحدة للفرصة بل في نوافذ متعددة للفرصة بما في ذلك الزبائن، والمنافسون، وأسواق الأوراق المالية، والتطور التقني، والسياسة الحكومية من بين أشياء أخرى. ولزيادة الأمور تعقيداً، فإن هذه النوافذ تتباين في أهميتها بمرور الوقت، وتتغير بنحو متواصل -تحدث شرخاً أو تهدد بالإغلاق تماماً- ونتيجة لذلك يجب على أصحاب المهن التجارية أن يجعلوا التوقيت مناسباً لاجتياز النوافذ التي لها أهميتها.

ومن المفيد لتوضيح مهمة تقويم الوقت، التركيز على ثلاث نوافذ للفرصة، وعلى وجه التحديد الزبائن والشركات المنافسة والمحيط (بما في ذلك العوامل الخارجية عدا عن المشترين والشركات المزاحمة)، التي تكوّن أهمية بنحو ثابت في تقييم ماإذا كان التوقيت صحيحاً وملائماً لتعقب فرصة ما. وقد ناقش العديد من الأشخاص المنافسة التي تستند إلى الوقت، حيث يتغلب الخصوم الأسرع على الخصوم الأبطأ. ويركز نموذج النوافذ الثلاثة للفرصة بالمقابل على المنافسة المستندة إلى التوقيت. وليس هناك من افتراض أن الأسرع يبز الابطأ دائماً. فشركة واهاها مثلاً كانت قد مهدت الطريق لقيام قسم خاص بالمشروب المغذي للأطفال. إلا أنه في حالات أخرى، اتبعت شركة «واهاها» خطى أوائل الشركات التي دخلت السوق في وقت مبكر، وعلّمت المستهلكين فوائد الحليب الغني بالفيتامينات، والمياه المعلبة، والكولا. فالنجاح يعتمد على تركيز الموارد على الفرصة المناسبة في الوقت المناسب. ويتطلب جعل التوقيت مناسباً إلى حد كبير، من المديرين أن يقوموا بتحركهم عندما تكون العوامل الثلاثة جميعها متحالفة معاً. وسوف يتأثر التوقيت بالطبع بعوامل داخلية (وهي محط اهتمام الفصل القادم). غير أن الكثير من التوقيت يعتمد على قوى موجودة في معظمها خارج سيطرة مدير أو شخص يعمل في تنظيم الأعمال التجارية والصناعية.

وعلى الرغم من أنه لا توجد لائحة أسئلة تناسب جميع الأحجام لتقويم ما إذا كان التوقيت مناسباً للفرص جميعها، فإن بإمكان الأسئلة الآتية أن تساعد المديرين على التفكير في العوامل التي تؤثر في ما إذا كان الوقت مناسباً للتحرك.

- **هل السوق مهيأة للنجاح؟** إن توقيت عرض سلعة أو خدمة جديدة في السوق ليس علماً دقيقاً، ولكن هناك خطوات يستطيع رواد الأعمال والمديرون اتخاذها لزيادة أرجحية قيامهم بجعله مناسباً. وبإمكان الزبائن الذين يجري اختبارهم في هذا الشأن تقديم معلومات وأفكار عما إذا كانت السوق جاهزة: إذا ما رغب أحد الزبائن في سلعة أو خدمة جديدة فإن هناك أرجحية أن الآخرين سوف تتوفر لديهم الرغبة كذلك. ولتجنب الانقضاض بنحو مبكر جداً، يستطيع الموظفون التنفيذيون انتظار أول من يتحركون من أجل التحقق من وضع السوق. ولتجنب كونهم متأخرين جداً، بإمكانهم الدخول بسرعة وبقوة قبل أن يقوم منافس آخر بتولي موقع الصدارة.[5] ولم تكن شركة «واهاها» أول من دخل سوق المياه المعبأة -ترك زونغ الآخرين يجرون اختبارات على المياه ويثقفون المستهلكين، إلا أنه عندما اقتنع بأن السوق كانت مهيأة للنهوض والنجاح قام زونغ بكل همة ونشاط بتأمين الموارد من شركة دانون لدعم عرض إنتاج شركة «واهاها» من المياه المعبأة.

وللتمييز مابين عرض شركة «واهاها» عن الشركات الأولى لدى دخول السوق، فإن زونغ يبحث عما نسميه «السوق القائمة خلف السوق» فعند دخول سوق المشروبات المغذية مثلاً، رفض زونغ قاطعياً وصراحة خيار اللحاق بالشركات المنافسة المتواجدة في السوق عن طريق كونه المنافس رقم (301) الذي يعرض مشروباً مغذياً عاماً. وقد كان بدلاً من ذلك الأول الذي يقدم منتجاً موجهاً

للأطفال. وعلى نحو مماثل، وعندما عرضت شركة واهاها أول منتج لها من حليب الكبار عام 1995، كانت شركة «روبست» قد وظفت المال والجهد في تعليم المستهلكين فوائد الكالسيوم. وبوصفها من الذين دخلوا سوق الحليب العام في وقت متأخر، فقد عرضت واهاها منتج «حليب AD» الغني بالكالسيوم والمكونات الغذائية لتسريع الامتصاص أيضاً.

- **ما هي الجملة الوافية؟** إن نظام وصف الفرصة في جملة قصيرة (خمس كلمات أو أقل) تجبر صاحب المهنة أو المدير على تعرية المظاهر المحيطة والتوصل إلى فهم جوهر الحقائق الأساسية لفرصة ما. إن بإمكان الجملة الوافية أن تساعد على تقييم ما إذا كان الوقت مناسباً، فإذا ما فهم الزبائن المحتملون مصطلحاتك على الفور ووجدوها جديدة ومثيرة للاهتمام، فإنك ربما تكون قد بلغت النقطة المستساغة للتوقيت. وإذا ما فهموا المصطلحات ولكنهم قالوا أنها واضحة، بالية أو عامية، إذاً فأنت ربما تكون متخلفاً خطوة واحدة عن السوق. وإذا ما اعتقدوا أنها تبدو رائعة نظرياً لكنها لا تجد صدى لديهم على المستوى الغريزي، عندها قد تكون متقدماً خطوتين أو أكثر عن السوق. وبإمكان هذه العملية أن تساعدك أيضاً على تحري الزبائن أو المستثمرين المحتملين الذين «يفهمونها»، فهم سيكونون شركاء جيدين ومفيدين للعمل معهم على تعقب الفرصة.

- **هل هناك من منافس محصن، سابقاً؟** من أهم مفاهيم النظرية العسكرية خطر الانخراط في نزاع مع أعداء أقوياء ومحصنين

جيداً. وقد تجلى هذا المفهوم عند صن تزو بحكمته الشهيرة القائلة: إن الأساليب العسكرية هي أشبه بالمياه المتدفقة، لأن المياه تتدفق في مجراها الطبيعي عندما تصطدم بمقاومة، وتسرع في الجريان عندما تصادف فجوة.(6) وكان ماو قد اتبع هذا النهج عندما تجنب الشيوعيون المدن في البداية حيث كان أنصار الحزب الوطني أقوياء، وعجت بهم المناطق الريفية حيث كانوا ضعفاء. واتبع زونغ النهج عينه عندما عرض المشروبات الغازية في الأسواق؛ فقد تجنبت شركة «واهاها» المدن حيث كانت شركتا كوك وبيبسي في وضع قوي، بينما كانت تركز الموارد على المناطق الريفية حيث كانتا في وضع أضعف نسبياً. ومن المستحيل، بالتأكيد، العثور على قطاعات حيث لا وجود لشركات مزاحمة على الإطلاق. فالفرص الذهبية ستجذب دائماً العديد من الشركات الداخلة إلى الأسواق. والأمر الأساسي هو أن تتجنب مجالاً يكون فيه منافس قوي قد اتخذ لنفسه موقعاً وسيطر عليه وعززه بالموارد مثل العلامة التجارية أو عملية التوزيع.

- **ما مدى السرعة التي سيكشف فيها المنافسون الفرصة؟** المسألة هي ليست ما إذا كانت الشركات القوية المنافسة سوف تلاحظ وجود فرصة ذهبية -إنها تفعل ذلك دائماً فيما لو كانت ذهبية حقاً- ولكن «متى» ستكتشف وجودها؟ فالإطارات الإستراتيجية للشركات المنافسة تبطئ من عملية إدراكها لوجود الفرصة. والإطارات الإستراتيجية هي نماذج ذهنية تملي كيفية قيام الموظفين التنفيذيين بتفسير صناعتهم ومنافسيهم وزبائنهم

وقواهم الذاتية. وتؤثر الإطارات القائمة في مدى سرعة قيام الموظفين التنفيذيين في تحديد فرص جديدة. وعند تقييم سرعة رد الخصوم المحتملين، عليك أن تحاول أن تفهم إطاراتهم الإستراتيجية -كيف من المحتمل أن يفسروا الوضع؟ ومتى سيلاحظون وجود الفرصة؟ هذا يعطيك بعض التخمين لمقدار الوقت الذي تملكه. وربما تخفق الشركات الجيدة المنافسة، فهي قد تفتقر ببساطة إلى إدراك الأوضاع واللازم لمعرفة الفرصة. فالمديرون المغتربون، على سبيل المثال، ما كانوا ليحظوا بفرصة ضئيلة من أجل فهم كيف أن سياسة إنجاب الولد الواحد في الصين سوف تؤدي إلى سوء التغذية. وربما تنظر الشركات الأجنبية المنافسة إلى السوق الصينية عبر منظار سوقها المحلية، مما يجعلها بطيئة في ملاحظة الفرص المحلية. وسوف تستيقظ الشركات المنافسة في مرحلة ما، بالتأكيد، وتشم رائحة الفرصة وتجلب مواردها للإفادة منها.

إن جزءاً من جعل التوقيت مناسباً هو البقاء تحت شاشة رادار الخصوم مدة طويلة بما فيه الكفاية لكي يتهيؤوا للدفاع قبل أن يقوموا بالرد. وعند تلك المرحلة قد يكون من المكلف جداً، بما في ذلك الشركات المنافسة التي تعيش أوضاعاً مالية جيدة، أن تقوم بإزاحة شركة كانت من أوائل من دخلوا السوق. وتستطيع الشركات شراء الوقت عن طريق استنباط الفرصة كونها تقع خارج نطاق العمل الأساسي للشركات المنافسة(7). وكان موقع «نيت سكيب» Netscape الريادي على الإنترنت،

مثلاً، قد انطلق بنشاط محققاً موقع الصدارة في وقت مبكر عن طريق صياغة برمجياته بوصفها «متصفح الشبكة العنكبوتية» القابلة لمنافسة نظام تشغيل مايكروسوفت. وعندما أعاد الرئيس التنفيذي لموقع «نيت سكيب» تكوين منتج الشركة بصفته «سطح مكتب» بديل لمنتجات مايكروسوفت، فقد جعل شركته الناشئة تتقاطع مباشرة مع أغنى شركة للبرمجيات وأكثرها احتراماً في التاريخ بنتائج يمكن التنبؤ بها.

- **هل تملك الشركات المنافسة حوافز لتعقب الفرصة في الحال؟**

قد تفتقر الشركات المزاحمة إلى الحوافز لتعقب فرصة ما حتى وإن لاحظوها. وقد يكون حجم السوق صغيراً جداً نسبة إلى البدائل. فمثلاً، عرفت شركات الحواسيب الشخصية المتعددة الجنسيات جميعها أنها سوق محتملة مهمة في أعوام الثمانينيات من القرن الماضي، لكن السوق كانت لا تزال صغيرة الحجم نسبة إلى اليابان وأمريكا الشمالية وأوربة الغربية التي كانت كلها تزدهر بفعل النمو المفاجئ والسريع الذي شهدته. إن تعقب فرصة ذهبية ربما يرغم أيضاً الشركات المهمة التي كانت قد رسخت وضعها في السوق على تدمير قاعدة الربح الحالية التي تملكها. وقد ظن زونغ، مثلاً، أن شركة «كوك» سوف تضحي بالحصة السوقية في المناطق الريفية بدلاً من التضحية بالأرباح عن طريق مضاهاة الأسعار الأرخص لمشروب «فيوتشر كولا». وقد لا تفي الفرصة الجديدة بحاجات المستهلكين الموجودين لشركة منافسة، ولذلك فربما تفشل في زيادة التمويل.

- **هل بإمكان الشركات المنافسة الانقضاض حالاً؟** هناك أحياناً شركات جيدة ترى فرصة ما، وتملك حوافز قوية لتعقبها، وبرغم ذلك تفشل في التنفيذ. وقد تفتقر الشركات المزاحمة، بالطبع وببساطة، إلى الموارد اللازمة لتعقب فرصة ما. تذكر كيف أن شركة تصنيع أجهزة الحواسيب «غريت وول» كانت قد تعرضت لضربات قوية متكررة بفعل الهجوم الكاسح للشركات المتعددة الجنسيات في بداية ومنتصف التسعينيات، إلى حد أنها لم تتمكن من مضاهاة الخطوات الحاسمة التي اتخذتها شركة «ليجند» لزيادة الحصة السوقية. وبإمكان الفوضى الإدارية الداخلية أن تعيق أيضاً تقدم شركة مزاحمة لها وزنها. وكانت شركة «غالانز» قد أقدمت على اتخاذ خطواتها في مجال تصنيع أجهزة المايكروويف، بينما كانت شركة «ويرلبول» تقوم بدمج الشركات التي استحوذت عليها وغير قادرة مؤقتاً على الرد بسرعة. والعبارة المهمة في هذا السؤال هي عبارة «في الحال». إن الثغرات التنافسية مثلها مثل طلب لم يلب للزبائن، آخذة في الزوال بسرعة. فالفوضى الإدارية في شركة منافسة ربما تدوم مدة عام، لكنها لن تدوم للأبد. والوقت الأفضل للهجوم ربما يكون مباشرة بعدما تكون الشركة المنافسة قد التزمت فرصة بديلة. ومرة ثانية، هذا لن يمنعها من ملاحقة فرصتك الذهبية للأبد، ولكنه ربما يبطئ من حركتها مدة طويلة كافية لك لتؤسس موقعاً متقدماً وتتهيأ للدفاع عنه.

- **كيف ستدافع عن موقعك؟** افترض أن بإمكانك التغلب على منافسيك بشدة وأن تؤسس موقعاً ريادياً مبكراً، فكيف ستدافع

عن ذاك الحصن ضد الهجوم الحتمي الذي سيشنه المنافسون؟ هل تستطيع إيجاد شبكة توزيع قوية، إعداد الخبرات التصنيعية، تمييز العلامة التجارية، التقانة المملوكة للشركة، العلاقات الوثيقة مع الزبائن، أو أي موارد ستبقي الخصوم في وضع يائس؟ سيكون من المستحيل في سوق نشطة مثل السوق الصينية المحافظة على هذه الدفاعات إلى الأبد. إلا أنه من المهم التفكير في كيفية تمكنك من تحصين وضعك مدة طويلة بما فيه الكفاية لإنشاء خزينة حرب من أجل اغتنام الفرصة الذهبية الآتية أو الإفلات من تهديدات مفاجئة تستهدف مصير الشركة.

- **لماذا لاتزال الورقة النقدية من فئة الـ20 دولار على الأرض؟**

هناك لطيفة قديمة تحكي عن اثنين من علماء الاقتصاد يسيران في الشارع، ينظر الأول إلى الأسفل ويصيح: «هناك ورقة نقود من فئة العشرين دولاراً على الأرض»، ويلتفت إليه الآخر ويقول: «ذاك مستحيل. لو كانت هناك لكان قد التقطها أحدهم قبل الآن». وتكشف اللطيفة عن فكر مهم مستمد من علم الاقتصاد - إذا كانت الفرص جذابة، فسوف يقوم أحدهم بالإمساك بها بسرعة. كما تثير اللطيفة سؤالاً مهماً: إذا كانت هذه فرصة ذهبية بالفعل، لِمَ لم يغتنمها أحد من قبل؟ طبعاً لابد لأحدهم من أن يكون أول من يفعل ذلك، ولكن ونظراً إلى عدد أصحاب المصالح والمهن التجارية الموجودين في العالم فإن هناك أرجحية ضعيفة بأن تكون أنت من يفعل ذلك. والاحتمالات هي أن التوقيت إما أن يكون متأخراً جداً وإما مبكراً جداً.

إلا أن هناك إجابات مقنعة على السؤال. والإجابة الأكثر إقناعاً على السؤال المتعلق بسبب وجود القطعة النقدية من فئة العشرين دولاراً هي أن تغييراً في السياق الأوسع يعمل الآن تماماً على إيجاد الفرصة. لقد نشأت الحاجة للمشروبات المغذية للأطفال، على سبيل المثال، من السياسة التي اتبعتها الصين بتحديد الإنجاب في الأسرة بطفل واحد. وقد ازداد الطلب على المياه المعبأة، في جزء منه، نتيجة تدهور وضع مياه الشرب الناجم عن عملية التصنيع المتسارعة. وأوجد الشعور الوطني المتنامي الطلب على مشروب الكولا الصيني الذي برز مع قصف السفارة الصينية في بلغراد. وقبل حشد مواردهم، يجب على أصحاب المصالح التجارية والمديرين أن يسألوا أنفسهم: ما الذي تغير في السياق التنظيمي والتسويقي والتقني أو الاجتماعي لتوليد هذه الفرصة في الحال؟ وإن لم يكن بإمكانهم الإشارة إلى تغيير محدد فإن الفرصة التي تبدو ذهبية ربما تكون من ذهب زائف.

الخلاصة

جادل هذا الفصل في أن بإمكان الشركات أن تكسب مزايا ذات أهمية كبيرة نتيجة اغتنام الفرص الذهبية، ولكن عليها بوجه عام أن تحشد أو تركز مواردها للقيام بذلك. ويمكن لإطار عمل نوافذ الفرصة الثلاث أن يساعد المديرين وأصحاب المصالح التجارية على تقويم الفرص لزيادة احتمالات جعل توقيتهم مناسباً لدى تعقب فرصة ذهبية. وقد جرى تلخيص النقاط الرئيسة المأخوذة من هذا الفصل

في اللائحة اللاحقة. ويناقش الفصل القادم كيفية تمكن الشركات من زيادة حجمها بسرعة حينما تتوفر اللحظة المناسبة. إننا نوضح فكرة زيادة حجم الشركة بطريقة صحيحة بإيراد قصة شركة «يو تي ستاركوم» UTStarcom.

- **فوائد اغتنام فرصة ذهبية** تشمل أرباحاً مفاجئة غير منتظرة للقيام بالمزيد من الاستثمارات وإمكانية إرباك الشركات المنافسة، واستقطاب الموارد اللازمة للمنافسة المستقبلية، ووضع الشركة في موضع يتيح لها اغتنام فرص متتالية. قد تمنح الفرص الذهبية ميزة تنافسية مستدامة، ولكن ذلك ليس مستبعداً وسوف يتم إثباته بعد حدوث الواقعة.

- **الاتجاه المستقبلي يظل بعيداً عن إمكانية التنبؤ** حتى بعدما تكون الشركة قد أمسكت بفرصة ذهبية. إنه لخطأ فادح أن تقوم بدراسة تاريخ شركة ما في تعقب الفرص بعد حدوث الواقعة، والافتراض أن هذا التقدم كان حتمياً وواضحاً سابقاً. إن اغتنام فرصة ذهبية يضع الشركة على الطريق بالفعل، ولكن مسار ذلك الطريق ليس واضحاً سابقاً.

- **حشد الموارد** يحدث عندما يركز المديرون أموالهم المتوفرة، وجهدهم، وانتباههم على فرصة محددة في مرحلة محددة على الفور لزيادة احتمالات اغتنام الفرصة. ويتطلب جمع الموارد المطلوبة اتخاذ قرارات صعبة. ويعرض حشد الموارد الشركة لإمكانية الخسارة التامة.

- **النوافذ الثلاثة للفرصة** تؤلف إطار عمل يركز على أسئلة تتعلق بالزبائن أو العملاء، والشركات المنافسة، والإطار الذي يساعد المديرين على تقويم ما إذا كان التوقيت مناسباً للمراهنة بقوة على ملاحقة فرصة ذهبية.

الفصل الثامن

اجعل حجم العمل كبيراً بأسلوب صحيح

يناقش هذا الفصل كيف تصبح كبيراً بأسلوب صحيح، أي، كيف تزيد من حجم العمل بفاعلية حينما تتعقب فرصة ذهبية. وقبل أن نبدأ، يستحق الأمر التوقف قليلاً لإيجاز الأسباب التي تجعل من امتلاك حجم كبير للشركة أمراً مهماً للغاية في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. أنت تذكر أن الشركات التي تتقدم عبر مستقبل ضبابي مبهم، سوف تصادف دفقاً ثابتاً من الفرص من أحجام متنوعة، بما فيها الفرصة الذهبية الدورية. ويتيح استطلاع آفاق المستقبل لرواد الأعمال والمديرين أن يحددوا الثغرات الموجودة في السوق قبل أن تفعل الشركات المزاحمة. وعندما تصادفهم ثغرة واسعة ممكنة، فإن بإمكانهم الأخذ في الحسبان النوافذ الثلاث للفرصة -العملاء، والشركات المنافسة، والمحيط الأوسع- من أجل تقدير إمكانية إيجاد القيمة وتقويم ما إذا كان الوقت مناسباً لحشد الموارد.

حتى بعدما يحددون وجود ثغرة في السوق، ويقررون أن العوامل الخارجية مبشرة بالخير، ويحشدون مواردهم، فإن أصحاب المصالح التجارية غالباً ما يتعثرون في عملهم لأنهم لا يستطيعون أن يزيدوا من

حجم مؤسستهم لتلبي الطلب المتنامي للمستهلكين قبل أن تهرع الشركات المنافسة إلى داخل السوق وتعمل على إزاحتهم منه. وبالاستعانة بالتعبير المجازي العسكري فإن ضابطاً في الجيش برتبة عميد عليه ألا يقوم فقط باستكشاف وجود ثغرة في دفاعات العدو، ويحشد قوات الجيش في الوقت المناسب والمكان المناسب من أجل كسب المعركة، إنما يتوجب عليه أيضاً إحضار تعزيزات إلى الموقع الأول من أجل السيطرة على الموقف. إن النمو المتزايد المطلوب لاغتنام فرصة ذهبية قبل أن تفعل ذلك الشركات المزاحمة يضع أعباء هائلة على عاتق موارد الشركة. وقد يواجه رواد الأعمال مشكلات كبيرة خاصة بالشركة أول مرة، مثلاً، أو يكدحون لجمع الأموال المطلوبة لتمويل النمو. ويتطلب اغتنام فرصة ذهبية بنجاح أن تتغلب الشركات على الثغرات الهائلة الكامنة في النمو السريع. ويناقش هذا الفصل كيف يستطيع أصحاب المصالح التجارية والمديرون التفكير بمنهجية أكثر في موضوع التحديات التي تواجه زيادة حجم مؤسستهم، مستنداً في توضيح هذه الأفكار والآراء بإيراد مثال شركة يو تي ستاركوم UTStarcom.

قصة شركة يو تي ستاركوم

تأسست شركة يو تي ستاركوم في عام 1995 عبر اندماج شركتين وليدتين من شركات الاتصالات يقع مركزهما في الولايات المتحدة ولكنهما تستهدفان السوق الصينية.[1] وازدادت عائدات الشركتين من 10 ملايين دولار عام 1995 إلى 2 مليار دولار عام 2003، الأمر الذي جعل شركة يو تي ستاركوم تحتل مكانة في قائمة الشركات الألف الأكثر

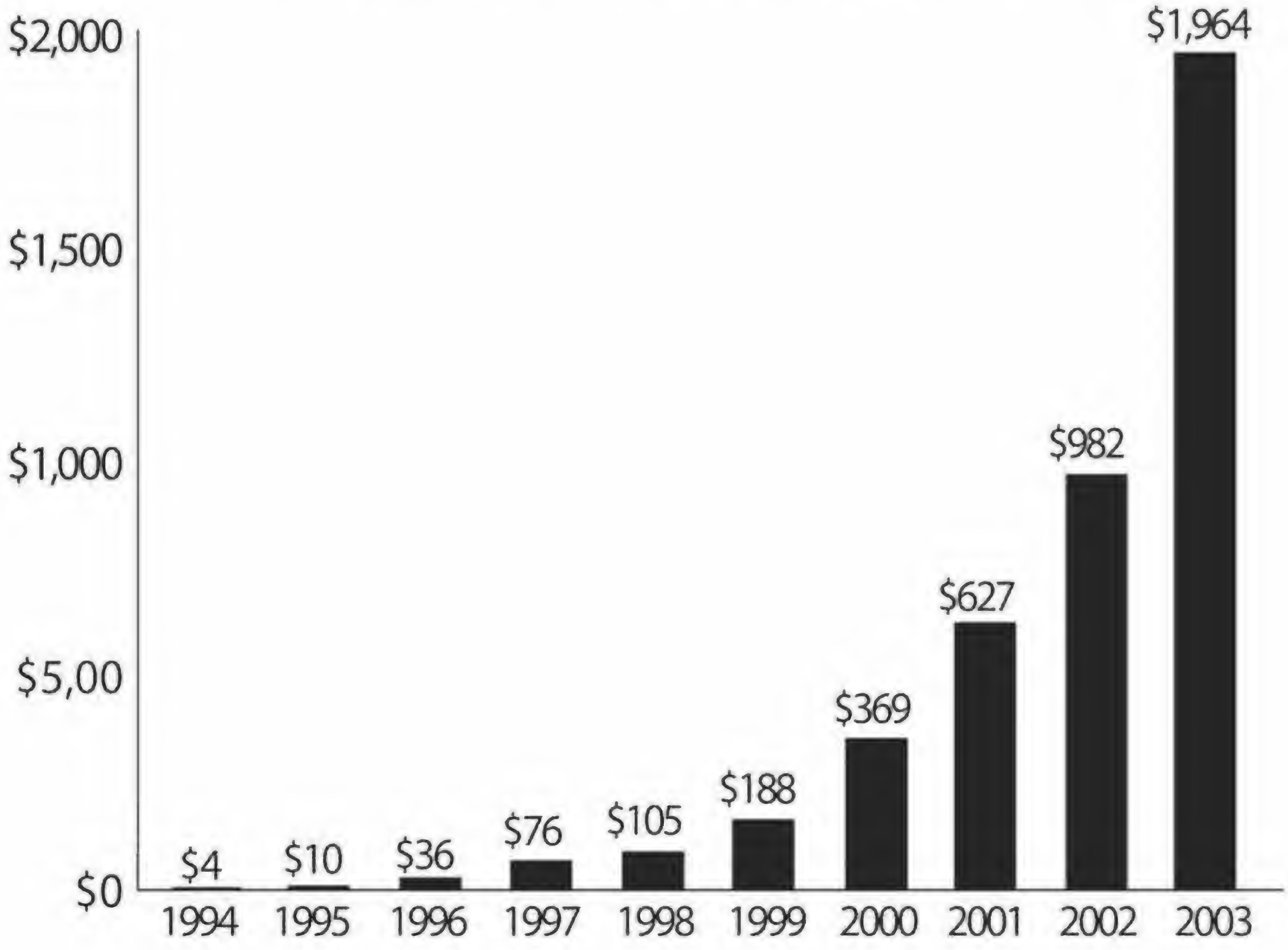
ثراء، الواردة في مجلة «فورتشن 1000» Fortune (انظر الشكل 8-1 لمعرفة السجل التاريخي للعائدات). وقد حققت شركة يو تي ستاركوم نموها السريع عن طريق تطوير وبيع «نظام الوصول الشخصي» الذي يمكن الهواتف اللاسلكية من تغطية مدى حتى ستين ميلاً ضمن حدود المدينة. وطبعاً ثمة شركات اتصالات كبرى مثل إريكسون Ericsson، موتورولا Motorola، نوكيا Nokia، وألكاتيل Alcatel تقوم بتزويد الأجزاء الأساسية وأجهزة الهواتف الخلوية المركبة التي تجمع أداة الاتصال وأداة الإرسال في قطعة واحدة. إلا أن الحل الذي تعتمده شركة يو تي ستاركوم يعمل على البنية التحتية للخط الثابت الذي يتيح لمزودي خدمة الهاتف مثل شركة «تشاينا تيليكوم» China Telecom، أن تعرض على المستخدمين المستهدفين خدمة لاسلكية ذات نوعية عالية من دون الحاجة إلى توظيف أموال كثيرة في السلع الإنتاجية. وفي نهاية عام 2003 كانت معدات شركة يو تي ستاركوم تخدم أكثر من 20 مليون زبون في الصين، وشكلت 70 بالمئة تقريباً من تجارة الخط الثابت اللاسلكي.

تأسيس شركة يو تي ستاركوم

لا تعود أصول شركة يو تي ستاركوم إلى شخص واحد من أصحاب المهن التجارية إنما إلى اثنين -هونغ لو، ينغ وو- اللذان قاما بطريقة مستقلة بإنشاء الشركتين اللتين كانتا ستندمجان لاحقاً لتؤلفا شركة يو تي ستاركوم. وكان هونغليانغ (هونغ) لو، قد جاء إلى الصين عبر طريق غير مباشرة.

الجدول 8-1

عائدات شركة يو تي ستاركوم (بملايين الدولارات)



المصدر: وثائق للشركة.

ولد في تايوان وتعلم في اليابان وقدم إلى الولايات المتحدة في سن الثامنة عشرة للدراسة؛ برغم أنه لم يكن يستطيع تكلم اللغة ولم يكن قد قُبل في الجامعة. ولتحسين لغته الإنكليزية سجل «لو» نفسه للدراسة في مدرسة بيركلي الثانوية، حيث كان رفاق الصف يتهكمون على طموحه بالذهاب إلى جامعة كاليفورنيا في بيركلي التي تقتصر على النخبة الراقية جداً. إلا أن «لو» كان شخصاً مثابراً، وكان يعيل نفسه بالعمل في غسل الصحون وإدارة متجر لبيع المثلجات ليلاً في مدينة أوكلاند، وتم قبوله في جامعة بيركلي لدراسة الهندسة المدنية. عندما أنهى «لو» دراسته في الجامعة

اختار العمل مع مازايوشي سون، الذي سوف يواصل مسيرته المهنية ليؤسس مصرف «سوفت بانك»، ويستمتع عدة أيام بوصفه أثرى رجل في العالم في أوج حقبة الإنترنت. ويحلم الخرّيجون اليوم بالطبع بفرصة العمل مع سون. غير أنه في عام 1978 كان هذا الأمر خطوة خطرة في الحياة المهنية في أفضل الأحوال. وجمع سون، وكان مازال طالباً في كلية الاقتصاد في جامعة بيركلي، أول مليون دولار يكسبه من استيراد ألعاب الفيديو من اليابان. وقام بتركيبها في أنحاء الفناء الجامعي في بيركلي - كانت تُدار آنذاك عن طريق وضع النقود في آلات خاصة وليس عبر جهاز إلكتروني كما هو الحال الآن. وعمل «لو» بوصفه مديراً للمشروعات لمصلحة مشروع مشترك جديد تطلب منه العمل مع أستاذ في الفيزياء في جامعة بيركلي وطلابه الذين كانوا يحضرون لنيل درجة الدكتوراه، الذين جرى التعاقد معهم من قبل سون لتطوير جهاز ترجمة الجيب المتعدد اللغات (الذي أصبح في النهاية النموذج الأصلي لجهاز الترجمة «ويزرد» Wizard الذي أنتجته شركة «شارب»). وكأن الإشراف على طلاب يحضرون لنيل الدكتوراه في مشروع برمجيات مجهد لم يكن مهمة مخيفة ومثبطة بما فيه الكفاية لمهندس مدني حديث العهد بالعمل، فقد أصبح «لو» عصبي المزاج بنحو متزايد عندما جرى رد أول اثنين من الصكوك التي حصل عليها من سون من جانب المصرف الذي رفضهما. ومرة ثانية ثابر «لو على دأبه، وتولى مسؤولية أعمال المحاسبة وإمساك الدفاتر الخاصة بالمشروع، واشترى في آخر الأمر حصة سون من الشركة التي كانت ثمرة العمل -يونيسون Unison- عندما عاد «سون» إلى اليابان عام 1981 من أجل تأسيس مصرف «سوفت بانك».

وأمضى «لو» السنوات العشر اللاحقة في إدارة شركة يونيسون، بما في ذلك عمله المحدد بوصفه رئيساً لمشروع مشترك مع شركة «كايوسيرا إنترناشونال» اليابانية Kyocera International.

وباع «لو» حصته إلى شركة كايوسيرا في عام 1990، وقرر قضاء عام للبحث عن فرصة مواتية لإقامة شركة ناشئة أخرى خارج مجال صناعة الحواسيب الشخصية التي كان يتجنبها بسبب الأرباح الضئيلة التي كانت تسجل بنحو متواصل. وفي عام 1991 زار «لو» جمهورية الصين الشعبية للمرة الأولى. وعندما حاول إجراء اتصال من بيجين إلى شن زهين اكتشف أنه كان عليه أن يدير قرص الهاتف مئات المرات للحصول على الخط؛ وحيث رأى آخرون في الأمر مجرد إزعاج، رصد «لو» وجود فرصة ذهبية. وفي وقت لاحق من ذاك العام أسس «لو» شركة «يونيتيك اندستريز» Unitech Industries في مدينة آلاميدا بولاية كاليفورنيا بهدف إنتاج معدات الاتصالات لمصلحة السوق الصينية وجمع موارد مالية ممولة، وقام بتوظيف مهندسين صينيين من مختبرات «بيل» لرفد الشركة بالجهاز الإداري والموظفين، وبنى منشأة إنتاجية صغيرة في منطقة هانغزهو.

وفي تلك السنة ذاتها أسس وينغ يو شركة وليدة لتعقب الفرصة عينها. كان ينغ وو قد ولد في مدينة بيجين لأسرة مدرس في إحدى المدارس، وبعد حصوله على درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة بيجين للتقانة حصل وو على وظيفة للتدريس في الجامعة التي كان يدرس فيها. وبعد ذلك بثلاث سنوات، وفي عام 1985 غادر وو الصين لمتابعة

الحصول على درجة الماجستير في معهد نيوجيرسي للتقانة. وكان وو قد غادر الصين ومعه 30 دولاراً في جيبه، وهو السقف المحدد في ذاك الوقت للعملة التي يستطيع الطلاب الخروج بها من البلاد، واستقر في نيوجيرسي وهو أفقر بثلاث دولارات بعدما أنفق دولاراً لشراء الجعة في الطائرة، وتبرع بدولارين في المطار من أجل موظف يعمل لمصلحة جمعية خيرية حسب خطأً أن وو رجل أعمال ياباني، حيث أصر على الحصول على تبرع منه. وبعدما أنهى دراسة الماجستير في الهندسة الكهربائية، عمل وو لمدة خمس سنوات مع مختبرات AT & TBell (هي الآن جزء من شركة «لوسنت تيكنولوجيز» Lucent Technologies وشركة بيل كور (وتدعى حالياً تيلكورديا Telcordia).

في عام 1991 رأى وو الفرصة التي توفر معدات أنظمة الاتصالات للصين، وأنشأ شركة «ستاركوم نيت وورك سيستمز» Starcom Network Systems بالاشتراك مع مهندس صيني آخر من مختبرات «بيل». ويستذكر وو لاحقاً التحليل الذي أجرياه: «كانت الكثافة الهاتفية [الهواتف لكل شخص] في ذلك الوقت في الصين تبلغ 1.7 بالمئة، وكان ذلك يبلغ 76 بالمئة في الولايات المتحدة. وقد توقّعنا أنه إذا ما بلغت الصين نسبة 50 بالمئة من الكثافة الهاتفية فسوف يكون هنالك ستة ملايين مستخدم - وهو أكبر بثلاثة أضعاف من السوق الأمريكية في ذاك الوقت». وفي أواخر عام 1991 أنشأ وو شركة ستاركوم وعاد إلى الصين للبدء في تأمين الطلبات، وأسس مركزاً للبحوث والتطوير في مدينة آيزلن بولاية نيوجيرسي لتصميم معدات الولوج إلى الإنترنت وبرمجيات الاتصالات.

وحققت كل من «يونيتيك تيليكوم» و«ستاركوم» بنحو مستقل عائدات مالية بلغت بضعة ملايين من الدولارات في السنوات القليلة الأولى من عملية التشغيل. وفي عام 1995 تناول وو طعام العشاء مع بيل هويانغ، وهو موظف سابق في مختبرات «بيل» ثم انتقل للعمل مع «يونيتيك». وأبلغ هويانغ رئيسه السابق أن الشركتين الاثنتين تكملان بعضهما بعضاً تماماً، وأنهما كانا شريكين نموذجيين لتحقيق عملية اندماج. وكانت ستاركوم تركز على البرمجيات، وتمتعت بعلاقات قوية مع الوزارة وعلى مستوى الأقاليم، وكانت تملك مهارات تسويقية عالية أيضاً. أما شركة «يونيتيك» فقد عملت بالمقابل على تطوير معدات الحاسوب، وكانت تقيم علاقات جيدة على مستوى المناطق والمقاطعات، وجلبت مهارات مالية وإدارية متينة. وبعد مناقشات قصيرة، اتفق «لو» و«وو» على الجمع بين الشركتين في شركة يو تي ستاركوم مع اختيار مدينة آلاميدا مقراً للشركة، وإقامة منشآت البحوث في ولاية نيوجيرسي ومنطقة شين زهين، أما الإنتاج فيكون في هانغزهو، فيما جرى اختيار مدينة بيجين لتكون مركزاً لإدارة عمليات التمويل، والتسويق، والمبيعات. وتولى «لو» منصب رئيس الشركة والمدير التنفيذي المسؤول فيها، بينما أصبح وو نائباً لرئيس مجلس الإدارة ونائباً للرئيس التنفيذي المكلف بالمسؤولية عن الفرع الصيني للشركة عندما تم تأليف «يو تي ستاركوم» في شهر تشرين الأول من عام 1995. وقبيل عملية الاندماج، قام المؤسسان بتقديم عرض استغرق ثلاثين دقيقة أمام مازايوشي سون الذي قرر استثمار 30 مليون دولار مقابل حصوله على حصة بنسبة 30 بالمئة في الشركة الجديدة، وهي دورة تمويلية يشير إليها كل من «وو» و«لو» بوصفها «30-30-30».

يو تي ستاركوم تنطلق مع «الهاتف الذكي الصغير»

وعلى الرغم من أن شركة يو تي ستاركوم كانت قد حققت اندماجها في الولايات المتحدة وأجرت بحوثاً هناك، فإنها كانت تركز على خدمة مئات الملايين من العملاء المحتملين الذين قد يبرزون فيما إذا تحرك استيعاب الهاتف في الصين باتجاه المستوى الموجود في الدول الغربية. وباعت شركة يو تي ستاركوم في البداية مجموعة متنوعة من المنتجات في الصين، الأمر الذي أمن لها موطئ قدم في السوق لكنه لم يؤد إلى تسجيل مبيعات ملحوظة. وفي عامي 1995 و1996، أمضى «وو» و«لو» معظم وقتهما في الصين يتحدثان مع مزودي أنظمة اتصالات محليين والزبائن المستهدفين بالمنتجات، ويتطلعون إلى بداية فرصتهم المناسبة. وقد قدر «لو» و«وو»، استناداً إلى البحث الذي أجرياه، أن أثرى أثرياء الصين الذين تبلغ نسبتهم 20 بالمئة سوف يشترون أجهزة هواتف خلوية تحوي خدمات كاملة في الوقت الذي لن يتمكن أفقر الفقراء الذين تبلغ نسبتهم (30) بالمئة من تحمل تكاليف أي خدمة مهما كانت. وأبقى هذا الوضع 50 بالمئة من المستهلكين في الصين سوقاً محتملة في حال كان بإمكانهم إيجاد نظام يقدم لهم خدمات مقابل سعر مناسب. ولاحظا أن نسبة كبيرة من سكان الصين الذين يعيشون في المناطق الحضرية عملوا وعاشوا في منطقة ضيقة (ربما مساحتها عشرات الكيلو مترات المربعة) ونادراً ما كانوا يسافرون إلى مناطق بعيدة جداً أو بسرعة كبيرة جداً؛ معتمدين بطريقة رئيسة على الدراجات وسيارات الأجرة للتنقل.

كان «وو» و«لو» ينويان في البداية تطوير وإنتاج معدات كانت توفر قابلية تحرك محدودة بسعر رخيص اعتماداً على تقانة معروفة باسم

«حلقة محلية لاسلكية» (WLL) التي أتاحت للمشتركين الوصول إلى شبكة الهواتف الثابتة عن بعد مستخدمين أجهزة مركبة تشبه أجهزة الهواتف الخلوية. تخيل هاتفاً لاسلكياً بمدى يغطي عدة كيلومترات بعيداً عن قاعدة سماعة الهاتف. وكانت الحلقة المحلية اللاسلكية قد حظيت بقبول محدود في الأسواق الغربية لأنها، وإلى حد ما، لم تتمكن من المحافظة على الخدمة في حالة جيدة عندما كان المشتركون يسافرون بسرعة كبيرة على الطرق السريعة. وقد مثل هذا القصور التقني إزعاجاً بسيطاً نسبياً للعديد من المستهلكين الصينيين الذين أمضوا معظم وقتهم ضمن محيط ضيق، وكانوا يسافرون مسافات قصيرة سيراً على الأقدام، أو باستخدام الدراجات الهوائية والسيارات (التي غالباً ما كانت تبطئ من سرعتها بفعل حركة المرور في المدن). وقد تخيل كبار موظفي شركة يو تي ستاركوم إنشاء شبكات متصلة ببعضها من المستخدمين في أحياء صغيرة يستطيعون حمل هواتفهم المنزلية أثناء قيامهم بزيارة المتاجر المحلية، وبإمكان موظفي المكاتب أن يقوموا بالتناوب بحمل أجهزة هواتف العمل إلى أي مكان داخل المبنى. وقد أطلقوا على نظامها اسم «الهاتف اللاسلكي المشترك».

إلا أن «لو» و«وو» أصيبا بخيبة أمل إزاء رد فعل الزبائن. فقد كشفت المناقشات التمهيدية مع كبار موظفي شركة «تيليكوم تشاينا» والمستخدمين المستهدفين أنهم كانوا ينظرون إلى الهاتف اللاسلكي المشترك بوصفه أكثر بقليل من هاتف لاسلكي بعيد المدى، وهو منتج ولد حماسة محدودة. غير أنه عبر المناقشات التي أجروها، لَحَظ فريق

شركة يو تي ستاركوم وجود فرصة أكبر بكثير؛ ماذا لو أنهم تمكنوا من تطوير نظام يربط ما بين الحلقات المحلية، وبذلك يوسعون مدى إمكانية الحراك والتنقل إلى ماهو أبعد من حي أو مبنى ليشمل مدينة بكاملها. وقام فريق البحث التابع لشركة يو تي ستاركوم بتقييم تقانات الحلقات المحلية اللاسلكية الموجودة لتقرير ما إذا كان بالإمكان وصل أي منها مع بعضها بعضاً لتوسيع مداها. وقد ركزوا بسرعة على نظام الهاتف الشخصي السهل الاستعمال (المعروف في صناعة أنظمة الاتصالات المهوَّسة باختزال الكلمات باسم PHS). وبتطويرها في اليابان، تمتعت هذه التقانة بطفرة قصيرة من النجاح في منتصف التسعينيات من القرن الماضي قبيل أن يتم استبدال الهواتف الخلوية بها. وبالعمل في مدينة نيوجيرسي، كان فريق البحث التابع لشركة يو تي ستاركوم قادراً على إدخال تعديلات على التقانة الموجودة لابتكار نموذج أولي تجريبي صالح للعمل في ثلاثة شهور.

وقد حاز النظام الجديد الذي أطلق عليه اسم نظام الوصول الشخصي Personal Access System على إعجاب جهات عديدة لمصلحة شركة تشاينا تيليكوم، المزود الرئيس لخدمات الاتصالات في البلاد. وكان الإنفاق الرأسمالي المطلوب لإقامة نظام (PAS) أقل بكثير من الاستثمار المطلوب لعرض إمكانية تنقل تامة؛ لأن الحل الذي طرحته شركة يو تي ستاركوم استخدم تحويلات قائمة وأنظمة إعداد الصكوك. إضافة إلى ذلك، توقع العديد من الناس (بمن فيهم «وو» و«لو») أن تُحرم شركة «تشاينا تيليكوم» من عمليات تصنيع الهواتف الخلوية القائمة على يد الهيئات التنظيمية التي تعكف على تنشيط المنافسة. وكان قد تم إنشاء اثنتين من شركات

الاتصالات الجديدة في عام 1994 -الشركة الصينية للاتصالات المتحدة (تشاينا يونيكوم) China United Telecommuncation وجتيونغ كوميونيكيشنز Jetong Communications- من أجل تقديم خدمات تشمل الهاتف الخلوي لكسر الاحتكار القائم. وإذاكانت شركة «تشاينا تيليكوم» قد خسرت فعلاً عملها في قطاع الهواتف النقالة (الأمر الذي حصل في عام 1997) فقد كان باستطاعة نظام الوصول الشخصي (PAS) مساعدة مشروعات الخط الثابت المتبقية الاحتفاظ بالزبائن الموجودين واستقطاب زبائن جدد عن طريق عرض إمكانية تنقل محدودة في بنيته التحتية القائمة. وأتاحت المواصفات الفنية لنظام الوصول الشخصي انتشاراً سريعاً للجهاز وتمكن من زيادة عدد مستخدميه من مئة مستخدم إلى أكثر من مليونين.

وعلى الرغم من الفوائد الممكنة لنظام الوصول الشخصي، فقد جاهد «لو» و«وو» لإقناع الزبائن أن يجربوا حظهم في تقانة لم تثبت جدواها، مصدرها شركة ناشئة كانت عائداتها تمثل خطأ تقريبياً لشركات عالمية مهمة مثل شركة لوسنت Lucent، أو نورتل Nortel، أو ألكاتيل Alcatel. ولحسن الحظ، كان لدى «وو» و«لو» الآلاف من الزبائن المحتملين لإغرائهم. وكانت شركة «تشاينا تيليكوم» مؤسسة مملوكة للدولة تشرف على تنظيمها وزارة صناعة المعلومات التي كانت تُدير 2,400 مكتب اتصالات محلي تقريباً كانت تزود مجتمعاتها بخدمات وصول الصوت (وفي بعض الحالات البيانات). وقد تمتعت مكاتب الهاتف المحلية هذه باستقلالية كبيرة في اتخاذ قرارات الشراء والتركيب والتشغيل. وخطط مؤسسا يو تي ستاركوم لهذه

الآلية الشرائية اللامركزية وأقنعا في النهاية مكتب الهاتف المحلي في يوهانغ بتجربة النظام. وأتاح مكتب يوهانغ للهاتف، ووضع تجهيزات للنظام على نطاق ضيق في مدن أخرى، لشركة يو تي ستاركوم إدخال تحسينات على التقانة، ونموذج عملها، وتسويقه. فمثلاً بعد مراجعة متكررة لعدة أسماء من أجل تسويق جهاز الهاتف المركب الذي أُنتج للمستهلكين، استقرت الشركة في النهاية على اسم Xiao Ling Tong «الهاتف الذكي الصغير».

وقد فاقت التجهيزات الأولية لخدمة نظام الوصول الشخصي في عام 1997 أكثر التوقعات تفاؤلاً لشركة يو تي ستاركوم. وكان المشتركون سعداء كونهم لم يدفعوا رسوم الاتصال، وأجروا اتصالات خارجية بأسعار الخطوط الثابتة، وتفادوا دفع الرسم على الاتصالات الواردة الذي تفرضه شركتا «تشاينا موبايل» و«تشاينا يونيكوم». وأتاحت هذه النقود، بانظر إليها مجتمعة، التي تم توفيرها على المشتركين، الاستمتاع بإمكانية التنقل المحدودة لنظام (PAS) بخمس تكلفة خدمة الخلوي تقريباً. وقدمت الهواتف العاملة وفق هذا النظام عدداً من الفوائد إضافة إلى السعر الأرخص بما في ذلك توفير فاعلية أكبر للبطاريات (أسبوعان تماماً في طريقة بديلة) والتعرض لإشعاعات أقل.

وشجع القبول السريع في السوق لتجهيزات نظام PAS، التي عرضت في البداية مكاتب هواتف إقليمية أخرى على تقويم الخدمة للبلدات الكبرى والمدن الصغرى. وجاء الضغط الإضافي للتفكير في نظام الوصول الشخصي (PAS) في عام 1997 عندما تفرع عن مشروع الهاتف الخلوي

الذي تنفذه شركة «تشاينا تيليكوم» كيان مستقل سمي «تشاينا موبايل» مع أصول هاتف خلوي في مقاطعتي غوانغدونغ وزهيجيانغ، وجمع 4.2 مليار دولار من الإصدار الأولي للأسهم في سوق الأوراق المالية في هونغ كونغ ونيويورك. وبحثت مكاتب هاتف الخط الثابت المحلية عن وسائل للتنافس مع الشركة المزاحمة ذات الموارد المالية الكبيرة التي جرى إحداثها أخيراً، وقدمت شركة يو تي ستاركوم أحد الحلول الممكنة. وقد جاءت الانطلاقة الكبرى للشركة في عام 1999، عندما تلقت يو تي ستاركوم أمراً من مكتب الهاتف في كسيان لتقديم خدماتها لأربعة آلاف مشترك، الأمر الذي أحدث زيادة في عمليات التشغيل لتلبية طلبات سابقة كانت تراوح بين بضع آلاف إلى عشرة آلاف مشترك.

وبوصفها المزود الوحيد لمعدات نظام (PAS) لشركة تشاينا تيليكوم في ذاك الوقت، كسبت شركة يو تي ستاركوم كل الفوائد المترتبة على الطلب المتزايد، وتجاوزت عائدات الشركة 100 مليون دولار في عام 1998 لترتفع إلى 369 مليوناً بحلول عام 2000. وقام «وو» و«لو» بتوظيف مديرين تنفيذيين من ذوي الخبرة للمساعدة على إدارة عملية النمو بمن فيهم جوني تشو وهو يعمل مديراً في مختبرات بيل ومن خريجي جامعة برينستون، وانضم إلى شركة يو تي ستاركوم بصفة نائب رئيس القسم الهندسي، وسرعان ما رقي إلى منصب موظف العمليات المسؤول عن العمليات المنفذة في الصين. وأقامت الشركة شبكة من المبيعات في كل أرجاء البلاد، ومكاتب للدعم التقني لمواكبة الطلب المنتعش. ومولت عملية نموها عبر القيام بعدة جولات لجمع الأموال بما في ذلك 160 مليون دولار من مصرف «سوفت بانك» في عام 1998، و60 مليون

دولار من «إنتل» عام 1999، و207 مليون دولار في عرض اكتتابي أولي أو مايعرف بالإصدار الأولي للأسهم في سوق ناسداك للأوراق المالية، وذلك في شهر آذار من عام 2000.

تسبب النجاح التجاري لنظام (PAS) في تعقيد أمور شركة «تشاينا تيليكوم» التي لم تُمنح على الإطلاق رخصة خدمة هاتف نقال. وكانت تشاينا تيليكوم قد سوقت نظام (PAS) بوصفه مكملاً لهواتف الخطوط الثابتة بدلاً من كونه خدمة لا سلكية مؤهلة. ولتفادي أي تداخلات مع الجهات التنظيمية التي قد تفسر الأمور بنحو مختلف، أحجمت شركة «تشاينا تيليكوم» في البداية عن عرض نظام (PAS) في المدن الكبرى مثل شنغهاي وبيجين وغوانغزهو. إلا أن شركتي الهاتف النقال «تشاينا موبايل» و«تشاينا يونيكوم» كانتا لا تزالان في ثورة الانفعال ولجأتا إلى ممارسة الضغط على وزارة صناعة المعلومات، وجادلتا في أن نظام (PAS) كان يمثل خدمة هواتف نقالة قائمة فعلاً وتتطلب الترخيص الممنوح للجهاز النقال الذي كانت تفتقر إليه شركة تشاينا تيليكوم. وجادلتا في أنه مالم يكن هناك ترخيص فلن يكون هناك نظام (PAS).

وأثمرت الضغوط التي مارستها الشركتان بإعلان الوزارة في 31 أيار عام 2000 عن إجراء تحقيق في نظام (PAS)، وطلبت من جميع مكاتب الهاتف المحلية التابعة لشركة تشاينا تيليكوم وقف أي استخدام جديد للنظام بانتظار نتائج التحقيق. وهبط سهم شركة يو تي ستاركوم بنسبة 46 بالمئة في اليوم اللاحق من عمليات المقايضة. وبعد ذلك بشهر واحد أعلنت وزارة صناعة المعلومات أنها حددت رسمياً نظام

(PAS) بوصفه «تغطيةً صغيرة، سرعةً ضعيفة لخدمة استعمال الهاتف اللاسلكي النقال»، إلا أنه بالإمكان استخدامه في مناطق معينة لكن ليس في المدن الكبرى. وبذلك استعادت القيمة السوقية لشركة يو تي ستاركوم نصف القيمة التي فقدتها تقريباً، بينما هوت كل من شركتي «تشاينا موبايل» و«تشاينا يونيكوم» في ذلك اليوم. وفي 21 تشرين الثاني من عام 2000 أصدرت وزارة صناعة المعلومات إعلاناً آخر تطلب فيه من شركة «تشاينا تيليكوم» زيادة التعرفة على خدمة نظام (PAS)؛ وهو قرار رسمي تجاهلته مكاتب الهاتف المحلية إلى حد كبير.

آلية تنويع المنتجات والأسواق

واصلت شركة يو تي ستاركوم الاستحواذ على عملية تطور نظام (PAS)، وعمدت وزارة صناعة المعلومات الصينية إلى تقسيم أصول شركة «تشاينا تيليكوم» لإنشاء مزود آخر للخط البري، هي شركة «تشاينا نيت كوم»، فحفزت المنافسة بينهما المزيد من الطلب على أنظمة (PAS). وفي أواخر عام 2003 سمحت وزارة صناعة المعلومات لشركتي اتصالات الخطوط البرية كلتاهما بإطلاق خدمة (PAS) في المدن الكبرى مثل بيجين وشنغهاي وغوانغ زهو، وفتحت بذلك سوقاً من 45 مليوناً من السكان المقيمين الذين كانوا رسمياً خارج حدود نظام الدخول الشخصي حتى ذلك الحين. وازداد الاكتتاب على نظام الدخول الشخصي على نطاق البلاد من 1.6 مليون مشترك في عام 2000 إلى 45 مليوناً في شهر أيلول من عام 2004.

وقد استقطبت السوق المزدهرة لنظام الوصول الشخصي منافسة واسعة شملت الشركة المتعددة الجنسيات» لوسنت» Lucent، والشركة

المحلية المنافسة «زي تي إي» ZTE. وعلى الرغم من التنافس المتزايد كان الموظفون التنفيذيون في شركة «يو تي ستاركوم» يعتقدون أن معداتهم كانت تشكل 60 بالمئة تقريباً من الأنظمة الجديدة المباعة. إلا أن المحللين الصناعيين تنبؤوا بأنه لم يكن بإمكان يو تي ستاركوم الاعتماد على مبيعات نظام الوصول الشخصي في الصين للحفاظ على المستويات المشهودة من الزيادة في العائدات. وكانت شركتا «تشاينا تيليكوم» و«تشاينا نيت كوم» -أكبر عملاء لشركة «يو تي ستاركوم»- تعتزمان تحويل الاستثمار المستقبلي إلى تأسيس شبكات هاتف خلوي من الجيل الثالث بعد حصولهما على التراخيص، وكان من المتوقع أن يقوم المستخدمون المستهدفون بالنوعية العالية من السوق باختيار شبكات الهاتف الخلوي من الجيل الثالث وتفضيلها على أنظمة (PAS) لدى توفر التقانة الجديدة.

أدرك «لو» و«وو» أن المحرك الأولي للنمو المبدئي الذي حققته يو تي ستاركوم كان تقانة واحدة بيعت في سوق واحدة. وقد بحثا عن فرص جديدة لتنويع مصدر إيراداتهما والحفاظ على النمو المستقبلي عن طريق توسيع كل من مزيجهما الجغرافي والإنتاجي. واتبع المديرون التنفيذيون لشركة يو تي ستاركوم مجموعة من القواعد البسيطة في اختيار نوعية الفرص التي سوف يتعقبونها؛ أولاً، كانوا سيبيعون منتجات جديدة إلى زبائن قديمين، ومنتجات قديمة إلى زبائن جدد، لكنهم يتجنبون بيع منتجات جديدة إلى زبائن جدد. وهكذا كان بيع أجهزة تحويل غير مخصصة لنظام الوصول الشخصي إلى شركة «تشاينا تيليكوم»، وبيع أنظمة الوصول الشخصي في الهند يمثلان خيارات

مقبولة؛ ولكن بيع أجهزة تحويل جديدة في الهند لم يكن خياراً. ثانياً، كان على المنتجات أن تحتل المرتبة الأولى أو الثانية في سوقها في ثلاث سنوات، وإلا فإن الشركة كانت سوف توقف إنتاجها. ثالثاً، الشركة ستتعقب فقط الفرص التي تستطيع أن تزيد من حجمها بسرعة، ويتم قياس ذلك بنحو ملموس عن طريق تحقيق 50 مليون دولار من العائدات في السنوات الثلاث الأولى. رابعاً، سوف تقدم شركة يو تي ستاركوم فقط منتجات تستند إلى بروتوكول الإنترنت (IP) حيث إن كبار موظفي الشركة كانوا يعتقدون أن جميع الاستخدامات بما فيها الصوت والبيانات ووسائل الإعلام ستتجمع في النهاية في شبكة واحدة باستخدام بروتوكول الإنترنت. خامساً، كان على كل المنتجات الجديدة أن تعرض مواصفات فريدة بدلاً من عرض معدات شبيهة بتلك الرائجة والموجودة سابقاً لدى شركات أخرى، إضافة إلى التنافس على السعر.

اتبعت شركة يو تي ستاركوم هذه القواعد لتطوير منتجات جديدة شملت معدات تتيح لشركات اتصالات الخطوط الأرضية مثل «تشاينا تيليكوم» تأمين شبكة إنترنت، وصوت، وبث تلفازي على نطاق عريض عبر الخطوط اللاسلكية باستخدام بروتوكول الإنترنت (المعروف أيضاً باسم IP-DSLAM أو لهواة الكلمات المختزلة: جهاز الوصول المتعدد الإشارات للخط الرقمي للمشتركين الذي يعمل وفق بروتوكول الإنترنت). واستكملت شركة «يو تي ستاركوم» بحثها في الداخل عن طريق الاستحواذ على بعض الشركات نظراً للتقانة التي تسخرها؛ بما في ذلك شراء فرع «كوم ووركس» Comm Works عام 2003 من الشركة الرائدة في إنشاء الشبكات Com3. وفي عام 2003 اختارت

وزارة صناعة المعلومات شركة «يو تي ستاركوم» بوصفها واحدة من اثنتي عشرة شركة مؤهلة لتطوير شبكات الجيل الثالث في الصين.

وسعت «يو تي ستاركوم» إلى زيادة حجمها عبر التوسع دولياً. وحققت أولى مبيعاتها على المستوى الدولي عام 2000 عندما باعت نظام (PAS) مقابل 35 مليون دولار إلى شركة تايوانية مزودة لخدمات الإنترنت. ووضع المديرون التنفيذيون للشركة هدفاً ملحاً بزيادة المبيعات الدولية من 15 بالمئة من إجمالي العائدات في عام 2003 إلى 50 بالمئة بحلول عام 2007، وباعت معدات نظام (PAS) في أسواق ناشئة مثل فيتنام، تايلاند والبرازيل والمكسيك؛ وكانت الهند مركز اهتمام خاص لها. وكانت الهند كالصين دولة نامية يزيد عدد سكانها على مليار نسمة. وكانت سوق أنظمة الاتصالات في الهند متخلفة عن السوق الصينية بتوفر 4.4 بالمئة من هواتف الخط الثابت لكل شخص، مقابل 21 بالمئة للصين و76 بالمئة للولايات المتحدة. إلا أن عملية التغلغل في السوق الهندية أظهرت جملة تحديات؛ بما فيها العقبات التي تحول دون الحصول على الموافقة التنظمية، والتحديات الفنية المتعلقة بخدمة شعب كان أقل ثباتاً من الناحية الجغرافية من الشعب الصيني. وفي عام 2004 كان هناك لدى شركة يو تي ستاركوم مركزان للبحوث والتطوير في الهند يوظفان أكثر من مئتي مهندس.

اجعل حجم العمل كبيراً بأسلوب صحيح

تواجه شركة يو تي ستاركوم، مثل أي شركة تخوض غمار المنافسة في صناعة معدات أنظمة الاتصالات النشطة في الصين، تحديات قوية

مع مضيها في التقدم والتطور. وليس من الواضح ما إذا كانت الشركات المزودة لخدمات أنظمة الاتصالات سوف تولي الشركة ثقتها فيما يتعلق بحلول الجيل الثالث، وأن نظام (PAS) سوف ينجح أيضاً في أسواق ناشئة أخرى كما كان ناجحاً في الصين، أو أن الإدارة سوف تكون قادرة على الإفادة من الفرص المستقبلية بالكفاءة نفسها التي أبدتها لدى تنفيذ العمل بنظام (PAS). وقد كان نجاح شركة يو تي ستاركوم حتى الآن ناجماً إلى حد كبير عن تركيز محكم على اغتنام الفرصة الذهبية التي يقدمها نظام (PAS)، وتجازف الإدارة بتحمل مخاطرة تجعلها تضل طريقها فيما تحاول عرض منتجات جديدة وغزو أسواق جديدة في آن واحد.

وبغض النظر عن كيفية حدوث التطورات أثناء مضيها في تعزيز وضعها، فقد حققت شركة يو تي ستاركوم بطريقة مثيرة للإعجاب زيادة في حجم أعمالها من 10 مليون دولار إلى 2 ملياري دولار في ثماني سنوات؛ متجاوزة بذلك عائد الأسهم الذي أجمع عليه المحللون، وتوقعات الأرباح التي تم التنبؤ بها لسبعة عشر فصلاً سنوياً على التوالي بعد تحولها عن صفة شركة خاصة إلى شركة عامة محدودة. وتتجلى روعة هذا الأداء خصوصاً عندما يتذكر المرء الأزمات التي واجهتها مثل هذه المؤسسات التجارية المحترمة مثل شركة «ديل» للحواسيب وشركة «أوراكل» لدى محاولتهما زيادة حجم عملياتهما في أوقات متشابهة شهدت ارتفاعاً في أرقام العائدات. ويعرض أداء شركة «يو تي ستاركوم» المثير للإعجاب والمتعلق بزيادة العائدات بسرعة ومن دون أي تأخير، مثالاً عن بعض الدروس الأوضح عن كيفية تمكن الشركات من زيادة حجم عملياتها بفاعلية.

امتلك تركيزاً واضحاً

كان وضوح التركيز ونظام التزامه أمرين مهمين لمقدرة شركة يو تي ستاركوم على زيادة حجمها بأسلوب صحيح. ومن المعروف أن وضع جميع البيض في سلة واحدة يتعارض مع فكرة التنويع كوسيلة لإدارة المخاطر في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. فالمستثمرون يلجؤون إلى تنويع محفظة أوراقهم المالية لإدارة المخاطر، ويقوم أصحاب رأس المال المخاطر بتوزيع استثماراتهم على عدة شركات فيراهنون على بعض الحالات الرابحة القليلة للتعويض عن حالات خاسرة كثيرة. وعلى الرغم من كونه نهجاً حكيماً للمستثمرين فإن التنويع يمثّل خطراً عندما تقرر شركة ما تعقب فرصة ذهبية. والمطلوب من حشد الموارد على الفور وفي سوق ما، سد فجوة ما قبل أن تفعل ذلك الشركات المنافسة. وفي أواخر التسعينيات من القرن الماضي كان عدد موظفي شركة «يو تي ستاركوم» البالغ بضع مئات يدعو للضحك مقارنة بمعدلات الموظفين العاملين في شركات تزويد أنظمة المعلومات الراسخة في السوق مثل شركة لوسنت وألكاتيل ونورتيل. وكانت الشركة المبتدئة تركز جل اهتمامها على استيعاب السوق وخدمته بمنتجات رخيصة الثمن من الهواتف النقالة إلى الخطوط الأرضية. وبالمقابل، فإن محاولة تأمينها كل الأشياء لكل الزبائن كان يجعل الموارد المحدودة للشركة تُستخدم لأمور عديدة بحيث لا تعود تغطي حاجاتها على نحو وافٍ.

إن وضوح التركيز لا يؤدي إلى توفير القدرة على حشد الموارد الحالية فقط وإنما يجعل من الأسهل أيضاً زيادة حجم المؤسسة عن طريق تقديم التوجيه بشأن الأمور التي يجب أن تتجنب القيام بها. وينطلق العديد من أصحاب المصالح التجارية والمديرين من الافتراض

أنه يجب عليهم أن يفعلوا كل شيء بأنفسهم، ثم يفكروا في نوعية النشاطات التي قد يلزمون أمر تنفيذها أطرافاً أخرى. ولجأ مؤسسو شركة «يو تي ستاركوم» إلى قلب هذا المنطق رأساً على عقب وركزوا حصرياً على هذه النشاطات التي أتاحت لهم إرضاء الحاجة التي لم تلب للحصول على خدمات الهاتف النقال المختصة بالخطوط الثابتة، وبسعر معقول. وقد اعتمدوا على الشركاء في باقي الأمور؛ فمثلاً بدلاً من محاولة تطوير وسائل التقانة بأنفسهم فقد تنقلوا في كل أنحاء العالم بحثاً عن تقانة الحلقات المحلية اللاسلكية المتداولة فعلاً التي يمكن تعديلها تلبية لحاجات المستهلكين في الصين. وعندما استقروا على اختيار تقانة معينة، تابعوا ليركزوا جهودهم فقط على تطوير المعدات التي كانت تعمل بمثابة الواجهة بين أجهزة التحويل في الخطوط الأرضية القائمة وبين المحطات الأساسية.

ولجأت شركة «يو تي ستاركوم» في البداية إلى التماس مصدر المحطات الأساسية لنظام PAS وأجهزة الهاتف المركبة من شركة «سانيو» Sanyo و«ميتشوبيشي» Mitsubishi، وأعادت بيعها كجزء من نظام متكامل إلى مكاتب الهاتف الآلي المحلية. وأسهم التركيز المحدود لشركة «يو تي ستاركوم» في جعل تحدي زيادة حجم الشركة تحدياً سهلاً؛ لأنه كان على الشركة أن تزيد من حجم عمليات تطوير وتصنيع واجهة المعدات فقط. وكان الكثير من الشركات الكبرى مسؤولة عن زيادة إنتاج المحطات الأساسية وأجهزة الهاتف المركبة.

القليل جداً من الشركات تجد تركيزها على الفور. ومعظم أصحاب المصالح والمهن التجارية يعمدون إلى تكرار نماذج عدة للعمل قبل أن يجدوا

النموذج القادر على الوفاء بحاجات الزبائن، ويؤمن لهم تخطي المنافسين لهم والتفوق عليهم، ويكون معقولاً من الناحية المالية.[2] ولم تكن شركة يو تي ستاركوم تمثل أي استثناء. فقد بدأ كل من «لو» و«وو» باستكشاف سوق الاتصالات في الصين في عام 1991، وأمضيا سنوات قليلة وهما يعرضان مجموعة متنوعة من المنتجات بينما كانا يبحثان عن ثغرة في السوق. حتى بعدما أدركا وجود الفرصة لتعديل تقانة الحلقات المحلية اللاسلكية لتأمين خدمة رخيصة الثمن للهاتف النقال في البنية التحتية القائمة، فإنهما كانا لا يزالان بحاجة إلى تعديل نموذج عملهما من «الهاتف المشترك» إلى «الهاتف الذكي الصغير» الذي غطى مدينة كاملة. وهناك القليل من الشركات المبتدئة التي تكون قادرة على تجاوز مدة التجارب هذه. والحقيقة، فإن الخطأ الشائع بين كل من الشركتين الوليدتين والشركات القديمة يتمثل في المبالغة في تحويل الموارد قبل الاستقرار على نموذج العمل. ولا بد لأصحاب المصالح التجارية والمديرين والمستثمرين أن يقلقوا جداً، في الواقع، من أي محاولة لزيادة حجم نموذج عمل لم يمر بعملية مراجعة رئيسة واحدة (وعدة عمليات مراجعة ثانوية).

إن زيادة حجم نموذج عمل ما قبل إقراره سوف يؤدي حتماً إلى بروز ما يكتنفه من مشكلات إلى السطح، ولكنه سيترك وقتاً قليلاً لحلها. ومن الأفضل كثيراً تكرار التجارب وتعديل النموذج وإقراره قبل محاولة زيادة حجم الشركة.

ضع معايير موحدة للأمور المهمة

يمضي رواد الأعمال في السنوات الأولى من مشروع ما الكثير من حياتهم وهم يكافحون للتغلب على الصعاب والمخاطر، ويتدافعون من

أجل مواصلة التقدم والنجاح. وهم نادراً ما يتمتعون برفاهية الوقت ليفكروا في كيفية قيامهم بتنظيم العمليات داخل مؤسستهم؛ وسيكون من الأفضل لهم على الأرجح قضاء وقتهم في استعجال متابعة القضايا الملحة على أي حال. إلا أنهم حينما يتقدمون إلى ما بعد المرحلة الأولية من عمليات التجريب، فإنهم غالباً ما يكتشفون أن العمليات التي تجري لغرض معين والتي حققت نجاحاً جيداً في مرحلة البداية تنهار تحت ضغط النمو السريع لدى زيادة الحجم. والأمثلة الواضحة على ذلك نجدها في خدمة الزبائن وعملية الإنتاج. فمثلاً قام كبار موظفي شركة يو تي ستاركوم بالرد على شكاوى الزبائن والمساعدة على تجميع المعدات المختصة بالتجهيزات القليلة الأولى لأنظمة PAS. وبالطبع، لم يكن بالإمكان الحفاظ على هذا المستوى من الارتباط الشخصي والإحاطة بكل هذه الأمور؛ لأن لائحة زبائن شركة «يو تي ستاركوم» سجلت ارتفاعاً كبيراً وصلت إلى المئات. واحتاج «لو» و«وو» في هذه المرحلة لإدخال أنظمة موحدة تستطيع بطريقة ثابتة وموثوقة أداء عمليات روتينية من دون الحاجة إلى إيلاء اهتمام خاص بها من جانب كبار الموظفين التنفيذيين. إن الإجراءات التي يمكن التنبؤ بتنفيذها لا تخفف من ضغط الوقت فقط لكبار الموظفين، وإنما تضفي الفاعلية والشرعية اللتين تكونان حصيلة للتنفيذ الثابت المتسق. وبإمكان توحيد المعايير أيضاً أن يسهل التنسيق عبر الأقسام المختلفة داخل مؤسسة آخذة بالنمو، ومع الزبائن والموردين.

وهذا ليس، بالتأكيد، نقاشاً يقصد به توحيد معايير كل شيء، فتدوين إجراء عملي موحد خطوة -خطوة لإرسال بريد ليلي هو

بوضوح أمر مبالغ فيه. ولابد لتوحيد المعايير من أن يكون مقتصراً على النشاطات الرئيسة المهمة التي تجذب الزبائن وتحافظ عليهم، وتخفض التكاليف، أو تقوم بتمييز الشركة عن الشركات المنافسة. ومن المفيد لدى توحيد المعايير اتباع نظام التفكير مثل شركة كبيرة أثناء شروعك في زيادة حجم عملك. حتى عندما كانت يو تي ستاركوم شركة صغيرة مثلاً، كان كبار الموظفين فيها يتساءلون ما إذا كانت العمليات المقترحة سوف تستمر في أن تكون فاعلة عندما كان لدى الشركة بضع مئات من التجهيزات. ومن المهم أيضاً ملاحظة أن توحيد المعايير ينطبق على أكثر من مجرد عمليات الإنتاج وتنظيم الإمدادات والخدمات. والواقع، فإن زيادة الحجم تتطلب عادة من الشركة أن توحد المعايير عبر خمسة عناصر منفصلة للمؤسسة.[3]

1. **العمليات** هي الإجراءات المتكررة التي تستخدمها الشركات لإنجاز العمل؛ بما في ذلك العمليات الروتينية النظامية مثل التصنيع أو تنظيم الإمدادات والخدمات، والعمليات الأقل نظامية مثل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات.[4] ويرفع توحيد معايير العمليات من الكفاءة، ويجعل التكرار ممكناً، ويسهل عملية التنسيق بين الأطراف المختلفة للمؤسسة. في شهر شباط من عام 2004، على سبيل المثال، أطلقت شركة يو تي ستاركوم آلية لتوحيد معايير إجراءات الشراء؛ بما في ذلك إجراء مزايدة منافضة يقوم فيها البائعون بتقديم عروض للحصول على عمل، تتبعها مراجعة نظامية لجميع البائعين المسجلين لضمان الجودة والأداء. وأعطت آلية الشراء الموحدة (3) ملايين دولار بطريقة

مدخرات مالية في الأشهر القليلة الأولى من تطبيقها، وأثبتت سهولة زيادة الحجم تدريجياً.

2. **الأطر الإستراتيجية** هي النماذج المشتركة لوضع غير مؤكد تؤثر في كيفية رؤية المديرين والموظفين للعالم؛ وهي تتضمن: نوعية الفرص التي ستتعقبها الشركة (ولاحقاً أيّها ستُمّله)، وكيف ستطور تقانة ما؟ وأي الشركات المنافسة تمثل التهديد الأكبر؟ وأي الأنظمة التشغيلية والمالية تعد أساسية[5]؟ وتضمن الأطر الإستراتيجية الموحدة التركيز المشترك عبر المؤسسة وتقلل من أرجحية قيام الموظفين بتبديد طاقاتهم على نشاطات غير ذات أهمية. وبخلاف العديد من أصحاب المصالح التجارية الصينيين، الذين يستخدمون الأرباح غير المنتظرة التي يجنونها من نجاح واحد للدخول في عملية تنويع واسعة للمنتجات، فإن «وي» لم يكل عن تكرار الجملة المعتادة «نحن نعمل في مجال الاتصالات فقط وليس في مجال العقارات أو المطاعم». حتى ضمن قطاع الاتصالات، فقد حافظت شركة يو تي ستاركوم على رأي موحد بصدد كيفية العمل على تطوير الصناعة من الخط السلكي إلى اللاسلكي، ومن النطاق الضيق إلى النطاق العريض، ومن بروتوكول الإرسال المتعدد إلى الإنقسام الزمني المستخدم من قبل المزودين التقليديين للأصوات التي تحول مجموعة من الرسائل دفعة واحدة أو ما يُعرف بـ«آي بي» IP. وقد وفر الرأي الموحد لكيفية تطوير الصناعة حالة من الثبات في عرض المنتجات الجديدة في الأسواق.

3. **الموارد** تشمل أصولاً وموجودات حقيقية ملموسة مثل المعامل المتخصصة في تصنيع منتجات معينة فضلاً عن الأراضي، إضافة إلى أصول غير ملموسة مثل العلاقات التجارية والتكنولوجيا. وتمنح الموارد الموحدة الفاعلية التي تمكن من حدوث النمو السريع. وعلى سبيل المثال، تقوم شركات الطيران التي تقدم بطاقات سفر رخيصة الثمن مثل شركة «ساوث إيست إيرلاينز» و«رايان إير» بتوحيد أسطولهما من الطائرات في نموذج طائرة واحدة (مثل الطائرة من طراز بوينغ 737 - 800) من أجل تسريع عدد دورات تحليق الطائرة في المطارات وتمكين الطيارين وطاقم الطائرة من الانتقال من طائرة ما إلى أخرى بسهولة. وقد أتاح التركيز المبدئي لشركة يو تي ستاركوم على أنظمة PAS تجميع خبرة أكثر في التعامل مع وسائل التقانة، وبذلك مكنت من إنتاج تجهيزات أسرع، وابتكار منتجات جديدة أكثر مما تستطيع الشركات المنافسة أن تجمعه. وأتاح توحيد المعايير للشركة كذلك إيجاد وتوفيرات في الحجم في كل من عمليات البحث والإنتاج، الأمر الذي خفض من تكلفة الوحدة مما سمح للأسعار الأقل أن تكسب الزبائن.

4. **العلاقات** مع الأفراد والمؤسسات خارج نطاق الشركة -العملاء، الجهات التنظيمية، الموردين، الموزعين، وغيرهم من الشركاء- توفر الموارد المهمة لنجاح شركة ناشئة.[7] كذلك تُكوِّن الخيارات ذات الصلة بالعلاقات صفة اللائحة التنظيمية الداخلية لشركة ما عبر اتخاذ قرارات مثل تحديد النشاطات التي سيتم الإبقاء

عليها داخل الشركة، وأيّها سيتم إلزام أطراف خارجية أمر القيام بها، وكيفية تنظيم وحدات العمل. وثمة علاقات مهمة لا يمكن توحيد معاييرها بالطبع مثل علاقة الصداقة ما بين «لو» و«سون». وبإمكان توحيد معايير العلاقات من الحجم الكبير مثل تلك القائمة مع العملاء أو الشركاء، التخفيف إلى الحد الأدنى من تكاليف المساومة على الشروط في كل اتفاق يعقد، وضمان جودة ثابتة عبر مجموعة متنوعة من العلاقات. وتعرض عقود امتياز بيع المنتجات واتفاقيات الشراكة الموحدة المعايير أمثلة شائعة عن مثل هذا التوحيد. وكانت شركة يو تي ستاركوم قد لجأت منذ البداية إلى توحيد معايير شروط الدفع في عقدها مع مكاتب الهواتف، الأمر الذي ساعد الشركة على التقدم من زبون واحد في عام 1997 إلى أكثر من ثلاث مئة زبون في ثلاث سنوات.

5. **الثقافة** تشير إلى الأعراف المشتركة التي توحد وتلهم الموظفين، وتكوِّن صفة التحركات التي يجب أن يقوموا بها(8). وبإمكان عملية توحيد المعايير المتعلقة بالثقافة الصحيحة تعزيز ولاء الموظفين، وتقوية الصلات مع الزبائن الذين يقدرون عقيدة المؤسسة، وحث الموظفين على إنجاز العمل الصحيح من دون الحاجة إلى توجيه أوامر صريحة ووجود أنظمة مراقبة. غير أن زيادة الحجم تتطلب موظفين جدداً، وغالباً ما يكون من الصعب الحفاظ على الثقافة المرغوبة أثناء فورة التوظيف. وبذلك فقد أدرك المسؤولون التنفيذيون في شركة يو تي ستاركوم كلاً من قيمة وصعوبة توحيد معايير ثقافتهم عبر انتقالهم من

طاقم من الموظفين يبلغ عدده بضع عشرات إلى نحو ستة آلاف موظف في عام 2004. وأوضح تشو أن شركة يو تي ستاركوم قد قامت بتوظيف وترقية مديرين بناء على التزامهم مجموعة من القيم كانت تتضمن توجيه الأهداف، والعناية بالتفاصيل، والعمل المجهد (ست عشرة إلى ثماني عشرة ساعة يومياً هو أمر عادي)، والاستجابة لطلبات الزبائن. ويؤلِّف المديرون الذين يمثلون ثقافة الشركة نموذجاً للسلوك اللائق، ويختارون الموظفين الأدنى منهم مرتبة الذين يشاركونهم القيم ذاتها.

قم بإدارة العوائق الملزمة

قد تصادف شركة ما، حتى مع توفر التركيز وتوحيد معايير وأنماط العمل، عوائق عدة أمام النمو السريع المطلوب لاغتنام فرصة ذهبية. وسوف يكوِّن العديد من هذه العقبات أموراً مزعجة ثانوية تبطئ من مسيرة عمل الشركة لكنها لا تجعلها تقف مسمّرة في مكانها على الفور. وبالمقابل فإن العوائق الملزمة هي عقبات محتملة أمام التقدم بإمكانها منع الشركة من زيادة حجمها تماماً. وقد ترجع أسباب بروز هذه العقبات إلى مصادر عديدة، بما فيها فريق العمل، التمويل، التطور التقاني، مقدرة الشركاء على زيادة حجم الشركة.

الخطوة الأولى في إدارة أمر العوائق الملزمة هي معرفة أيها أكثر أهمية -وهي مهمة ليست سهلة ولا مستحيلة. وتكون العوائق الملزمة واضحة بنحو مؤلم بعدما تكون قد أعاقت نمو شركة ما، لكن بحلول ذلك الوقت بالطبع يكون الضرر قد حدث. من جانب آخر هناك من

يرى أن القلق بشأن كل عقبة مفهومة يمكن تخيّل أبعادها قد تنشأ مستقبلاً، سوف يشتت انتباه الإدارة (وربما يتسبب في حدوث تقرحات في المعدة). ويكون اكتشاف وجود القيود الملزمة أسهل عندما يعرف المديرون أنه يجب عليهم أن يبحثوا عنها فيما تبدأ شركتهم بزيادة حجمها تدريجياً. وكان «لو» قد زاد من حجم أحد الأعمال سابقاً، فيما قام عضوا مجلس الإدارة مازايوشي سون وصاحب رأس المال المخاطر توماس توي بزيادة أحجام أعمال عدة. وبناء على الخبرة التي يمتلكونها فقد كانوا متيقظين للعقبات التي تحول دون تحقيق النمو. وفي حالة شركة يو تي ستاركوم شملت العوائق الملزمة التي نشأت بمرور الوقت الحاجة إلى السيولة النقدية والخبرة الإدارية المطلوبة لإدارة مؤسسة أكبر.

إن تحري وجود عائق ملزم أمر ضروري، لكنه غير كافٍ. ولابد للمديرين أيضاً من أن يتخذوا خطوات لمنع مثل هذه القيود من التسبب في إيقاف النمو. ويتمثل جزء من الخدعة في التحرك عندما يؤدي العائق إلى التضييق على ظروف النمو (دلالة على أنها تستحق القلق بشأنها) لكن قبل أن يجعل توسُّع التحرك يتوقف شيئاً فشيئاً. وذاك هو الوقت المناسب لجعل حل مسألة العائق أولوية بالنسبة للمؤسسة. فمثلاً، حدد مؤسسو شركة يو تي ستاركوم ومجلس إدارة الشركة الخبرة الإدارية بوصفها عائقاً ملزماً ممكناً أثناء تقدم الشركة في أعمالها. ولذلك فقد لجؤوا إلى التعاقد مع موظفين كبار متمرسين من شركات كبيرة، بمن فيهم تشو، فضلاً عن نائب لرئيس العمليات الهندسية لديه تسعة

وعشرون عاماً من الخبرة في العمل مع شركة «لوسنت»، وموظف مالي مسؤول من العاملين المخضرمين في هذا المجال.

وعلى الرغم من أن بعض العوائق، مثل إدارة أمور السيولة النقدية، مألوفة بين الشركات، فإن غيرها من العوائق تكون خاصة بكل شركة، وغالباً ما تثير الدهش. فمثلاً، عندما بدأت شركة يو تي ستاركوم بالفوز بعقود مع شركات هاتف محلية في أواخر التسعينيات، أدركت الإدارة أن الثمن المرتفع لأجهزة الهاتف المركبة يابانية الصنع التي اشترتها شركة يو تي ستاركوم وأعادت بيعها بسعر الكلفة مقابل 215 دولاراً - سيؤدي إلى تضاؤل طلب المستخدم النهائي على أنظمة PAS. وإذا لم يكن بإمكان المستخدمين النهائيين تحمل كلفة أجهزة الهاتف الخلوي المركبة فإن مكاتب الاتصالات المحلية لن تقوم بشراء معدات شركة يو تي ستاركوم، وستكون اللعبة قد وصلت إلى نهايتها قبل أن تكون قد بدأت بالفعل. وحاولت يو تي ستاركوم في البداية إلزام شركة تايوانية، عمليات الإنتاج غير أن المصنعين المشمولين بالعقد لم يتمكنوا من تخفيض سوى 50 بالمئة من التكاليف. وقرر المديرون التنفيذيون لشركة يو تي ستاركوم، وبعد تردد طويل، تصميم وتصنيع أجهزة الهاتف المركبة بأنفسهم في الصين لخفض التكاليف إلى ما دون نقطة الأسعار التي تراوح مابين 55 دولاراً إلى 60 دولاراً التي شعروا بأنها مطلوبة لضمان قبولها على نطاق واسع من جانب المستهلكين. واستمرت شركة يو تي ستاركوم كذلك في تحقيق النمو معتمدة أيضاً على الدعم المتواصل (أو، عند الحد الأدنى، التسامح) الذي حظيت به أنظمة PAS من جانب وزارة صناعة المعلومات. وقد تطلبت السيطرة على هذا العائق من شركة يو تي ستاركوم أن تكرس

المزيد من الاهتمام لممارسة الضغوط بدلاً من أن تكون الشركة النموذجية التي ترغب كثير من الشركات الوليدة التمثل بها.

التحوّط في وجه المشكلات غير المتوقعة

حتى ولو قام المديرون بإنجاز كل شيء بأسلوب صحيح، فإن شركاتهم سوف تواجه برغم ذلك تحديات غير متوقعة في تحقيق تقدم في عمليات البيع. إن قيادة تغيير مؤسساتي في شركة قائمة غالباً ما تجري مقارنته بتصليح سفينة في عرض البحر. ولكن زيادة حجم مؤسسة ما تدريجياً هو أمر أشد صعوبة، حتى إنه يشبه بناء صاروخ أثناء انطلاقه -لا بد للقرارات من أن تتخذ بسرعة، وقد تقود الأخطاء إلى حالات من الانهيار. وبالنظر إلى صعوبة المهمة، فإن المديرين الحكماء سوف تتوفر لديهم بعض الاحتياطات في وجه الحوادث الطارئة غير المتوقعة. وفيما يلي بعض أهم هذه الإجراءات الاحتياطية.

- **خزينة الحرب.** ليس بإمكان النقود، كما لاحظ فريق البيتلز الغنائي، أن تشتري لك الحب. لكن خزينة حرب من الأموال النقدية والأوراق المالية المتداولة بإمكانها شراء أيّ شيء آخر تقريباً. وكما ذكرنا سابقاً، فالنقود بحد ذاتها توفر الحاجز المثالي في وجه التهديدات غير المتوقعة في عملية زيادة حجم الشركة. وفي عالم لا أمان فيه، بإمكان السيولة النقدية في المصرف أن تكوِّن أفضل استثمار. وفي عالم نظرية التمويل تكون أسواق الأوراق المالية فاعلة، وتستطيع الشركات السليمة التي تواجه عوائق مؤقتة جمع النقود اللازمة للمساعدة على

تجاوزها. إلا أن الأمور أكثر تعقيداً في العالم الحقيقي في مهنة تنظيم الأعمال والمقاولات، فليس هناك من ضمان أن صندوق النقود في المصرف سوف يكون مفتوحاً عندما تكون هناك حاجة للنقود، ويتغير الإقبال على قطاعات السوق لدى المستثمرين بين رغبة وإحجام، وغالباً ما لا تكون الأموال متوفرة عندما تصطدم شركة ما بما يعيق عملها ويتسبب في تراجعها. حتى لو كانت النقود تتدفق على الشركة، فمن الأرجح أنها تتدفق أيضاً داخل خزائن الشركات المزاحمة على السواء، وبذلك لا تؤمن أي ميزة تنافسية. إضافة إلى ذلك، فإن دولاً كالصين تفتقر إلى أسواق رأس مال العريضة والواسعة المطلوبة لضمان التمويل. حتى عندما يكون التمويل متوفراً فإن عملية جمع الأموال تأخذ وقتاً واهتماماً، وعادة ما يتم الحصول على رأس المال الذي يجري جمعه في أجواء ضاغطة مقابل ثمن مرتفع من ناحية التقويم والأفضليات والمراقبة. وقد يأتي متأخراً جداً لمنع انهيار الشركة. وقد احتفظت شركة يو تي ستاركوم بسند قوي من الأموال النقدية والأسهم المسوقة للوقاية من الصدمات على امتداد تاريخها، وحافظت على مدخل للوصول إلى مصادر متعددة للتمويل؛ بما في ذلك أصحاب رأس المال المخاطر، ومصرف «سوفت بانك»، والشركات كشركة «إنتل»، والأسهم العالمية، وأسواق الصكوك من أجل زيادة حجم الأموال عند الضرورة.

- **النظام المالي والتشغيلي.** تعمد الكثير من الشركات إلى التضحية بالنظام المالي والتشغيلي عندما تدخل مرحلة المبالغة في زيادة

حجمها بقصد زيادة العائدات أولاً، والقلق بشأن الأرباح لاحقاً. ويتيح ترسيخ النظام المالي والتشغيلي داخل الشركة في مراحلها الأولية أن تتجاوز حالات الانكماش غير المتوقعة في أعمالها التجارية ولا سيما حروب الأسعار والتكاليف الأعلى للمواد الخام والحفاظ على خزينة الحرب. وقد لجأت شركة يو تي ستاركوم، وحفاظاً على نمو مربح، إلى ترسيخ إجراء يستهدف إعادة النظر في العقود حيث إن أي عقد يفشل في تحقيق المستوى الأدنى من الربحية (يقاس بهامش الربح الإجمالي بوصفه نسبة من المبيعات) يتم رفضه مالم توافق عليه إدارة أعلى صراحة بعد التدقيق فيه بعناية. وحال نظام الحفاظ على هامش ربح كبير أيضاً دون قيام الشركة بالتنافس على السعر حينما بادرت الشركات المنافسة إلى شن حرب الأسعار. وبدلاً من ذلك قامت شركة يو تي ستاركوم بالاستثمار في تطوير مجموعة جديدة من الرقاقات الإلكترونية، وأدخلت تحسينات على عمليات التصنيع، الأمر الذي خفض من تكاليف أجهزة الهاتف المركبة وأتاح للشركة أن تقوم آنذاك بخفض الأسعار من دون التضحية بهامش الربح.

- **نجاحك منوط بالشركاء الأقوياء.** إن أحد أفضل الطرق لحدوث الانهيار أثناء زيادة حجم العمل هي أن تحاول القيام بالعمل بمفردك. والشريك المناسب لا يستطيع أن يساعد المديرين على التنبؤ بالعوائق الملزمة المتوقعة فقط، وإنما يساعدهم على التغلب عليها أيضاً. وكانت شركة يو تي ستاركوم قد عملت بنشاط لإيجاد تناغم بين مصالح الشركاء المتنفذين لمنحهم حافزاً

على مساعدة الشركة في التغلب على أي اضطراب في أوضاعها أثناء بدء عرض منتجاتها للبيع. وتبنى الموظفون التنفيذيون في شركة يو تي ستاركوم سياسة تمرير ما وفروه من التكاليف إلى الزبائن مباشرة، والحفاظ على حدود ربح إجمالي مئوي ثابت في مبيعاتهم؛ حتى عندما كانت الشركة تحتكر توريد معدات أنظمة PAS. وجاء حسن النية الحاصل في مكانه المناسب لاحقاً عندما التزم الزبائن التعامل مع شركة يو تي ستاركوم بعدما دخلت الشركات المنافسة السوق. وعمل زبائن الشركة معها أيضاً للضغط على وزارة صناعة المعلومات من أجل السماح بالاستخدام الواسع لأنظمة PAS، الأمر الذي كان يصب في مصلحتهم وفي مصلحة شركة يو تي ستاركوم على حد سواء.

- **المالكون حاضرون للقيام بالعمل الذي يستهلك الكثير من الوقت والجهد.** فإن زيادة حجم عملٍ أو شركة ما، برغم أنها تحدث بسرعة، يمكن أن تمتد لسنوات عديدة قبل أن يتباطأ النمو. وتتطلب المدة الطويلة لمرحلة زيادة الحجم بنية من الملكية والإدارة تسمح بحصول مثل هذا التحرك الطويل الأمد، وتتقبل وجود مطبات على الطريق. وقد كانت شركة يو تي ستاركوم محظوظة كونها قد حظيت بمستثمرين كانوا حاضرين للقيام بالعمل الذي يستهلك الكثير من الوقت والجهد؛ بمن فيهم سون والإدارة. وبخلاف ذلك فقد كانت المؤسسات التجارية الصينية المملوكة للدولة تتعرض لخطر تغير الأولويات السياسية قبل أن تنجز عملها وتحرم الشركة من الموارد المطلوبة لزيادة حجمها.

- **المديرون المستعدون لاتخاذ خطوات جريئة.** يحتاج المديرون أيضاً إلى تأكيد أنهم هم أنفسهم يملكون الرغبة لزيادة حجم الشركة قبل أن يحققوا قفزة كبيرة. وعادة ما يتطلب تقويم الموارد من أجل زيادة حجم العمل جمع الأموال، ومعظم من يمولون رأس المال يطلبون الحصول على حقوق اتخاذ القرارات مقابل الاعتمادات المالية للأموال التي يقدمونها. والفكرة الأساسية هنا بسيطة: يجب على المديرون أن يتخلوا عن استقلاليتهم مقابل الموارد اللازمة لزيادة حجم الشركة بأسلوب صحيح. ويفضل بعض المديرين الإبقاء على الحجم الصغير للشركة وتحت سيطرتهم بدلاً من أن تصبح شركة كبيرة ويتخلوا عن مقدرتهم على إدارة العمل. لا ترتكب أي خطأ -إن اتخاذ قرار بجعل النجاح خيارك هو قرار يتطلب شجاعة متماسكة، وعندما تبدأ شركة ما في عملها فليس هناك من عودة إلى الوراء. ولا بد للمديرين من أن يقوموا سابقاً بتوظيف المال والجهد والوقت في العمل، ثم يحركوا العائدات لتغطية التكاليف الحاصلة والثابتة التي تنجم عن ذلك، فقد تنقلب الحلقة الفاعلة للنمو، التي تستقطب الموارد لرفد النمو المستقبلي، إلى الضد مما هي عليه، وتصبح حلقة مفرغة. وإذا ما بدأت شركة ما في تحقيق النمو ثم لجأت إلى المماطلة، فإن المستثمرين المحتملين والعملاء والموظفين والشركاء قد يفقدون ثقتهم بها ويحجبون عنها الموارد المطلوبة للخروج من حالة الفوضى والاضطراب التي تعانيها. ثم إن التزام التوجه لجعل حجم الشركة كبيراً يضع الشركة تحت أنظار الشركات المزاحمة ويجعلها عرضة للخصوم. ويتذكر كرتشو رئيس شركة

يو تي ستاركوم أن أول ردة فعل له تجاه وضع أول تجهيزات كبيرة في منطقة كزيان في عام 1999 كانت الشعور بالإثارة تبعه بسرعة شعور بالذعر إزاء احتمال عبور نهر «روبيكون».

الخلاصة

قدم هذا الفصل شرحاً لبعض التحديات المتمثلة في زيادة حجم عمل ما لتعقب فرصة ذهبية. وناقش أيضاً أموراً قد تفشل عندما يعمل كل شيء بطريقة صحيحة، فضلاً عن وسائل السيطرة على تحديات النمو السريع. تلخص اللائحة القادمة الأفكار الرئيسة في الفصل. ويناقش الفصل القادم والأخير بعض حالات تورط القيادة في الإدارة في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

- **اجعل حجم العمل كبيراً**. يشير بأسلوب صحيح إلى زيادة حجم مؤسسة ما بنحو فاعل كي تلبي الطلب المتزايد للزبائن بسرعة، وسد الثغرة في السوق قبل أن تسارع إليها الشركات المنافسة. ويؤدي النمو السريع للعائدات إلى إضعاف موارد الشركة، ويتطلب إدارتها بعناية. كذلك فإن تطبيق النظام للحفاظ على تركيز واضح هو أمر مهم لجعل الحجم كبيراً بأسلوب صحيح.

- **وحّد معايير الأمور المهمة**. عندما تتقدم الشركات إلى ما بعد المرحلة الأولية من عملية إجراء التجارب، تُمنى العمليات الخاصة بها والملائمة لمرحلة ولادة الشركة بالفشل تحت ضغط النمو السريع أثناء زيادة حجم العمل. ويجب على المديرين وضع أنظمة موحدة تقوم بطريقة ثابتة وموثوقة بتنفيذ عمليات روتينية دون الحاجة

إلى إعطائها اهتمام كبار المسؤولين في الشركة. ولا بد للمديرين التنفيذيين من توحيد المعايير ضمن خمسة أبعاد: العمليات الرئيسة، الأطر الإستراتيجية، الموارد، العلاقات، الثقافة.

- **العوائق الملزمة.** هي أمور محتملة تحول دون التقدم، وبإمكانها منع الشركة تماماً. وبعض العوائق الملزمة شائعة بين الشركات؛ بما في ذلك توفر التمويل ومقدرة فريق الإدارة العليا على معالجة مشكلات بحجم مشكلات شركة كبرى. أما العوائق الأخرى فهي محددة بنوعية الشركة وغالباً ما تثير الاستغراب، وتنجم عن مصادر لها خصوصيتها مثل التطور التقاني ذي الصلة أو مقدرة شركاء محددين على التطور وزيادة الحجم.

- حتى إذا ما قام رواد الأعمال، بعناية ودقة، بإدارة عملية جعل حجم الشركة كبيراً بأسلوب صحيح، فإن المؤسسات التجارية ستواجه مع ذلك تحديات غير متوقعة أثناء عملية زيادة الحجم. وسيقوم المديرون الذين يتصفون بالحكمة والحصافة بإيجاد **احتياطات في مواجهة الأحداث الطارئة غير المتوقعة**، وذلك يشمل تأسيس خزينة حرب من فائض السيولة النقدية، والحفاظ على نظام مالي وتشغيلي، وإعداد شركاء منوط بهم نجاح المؤسسة، وضمان أن المالكين والمديرين أنفسهم لديهم الاستعداد والرغبة لاتخاذ خطوات جريئة، والبقاء حاضرين للقيام بالعمل الذي يستهلك الكثير من الوقت والجهد.

الفصل التاسع

الريادة في
عالم لا يمكن التنبؤ به

تتلخص الرسالة الأساسية لهذا الكتاب في بضع جمل: يتمتع المديرون في الأسواق (مثل السوق الصينية)، التي تشهد تفاعلات بين متغيرات غير مؤكدة ومتعددة، برؤية محدودة لآفاق المستقبل. ويؤدي التوقف عن خيال التنبؤ وإدراك الوضع الضبابي للمستقبل وبنحو هائل إلى إعادة تنظيم الطريقة التي يجب على المرء أن يفكر عبرها في مسألة التخطيط. ووفقاً لوجهة النظر التقليدية فإن هدف التخطيط هو أولاً تنمية ميزة تنافسية مستدامة، ثم العمل على حمايتها. ويتبع المديرون في هذه المقاربة آلية طولية يتنبؤون فيها بمجموعة من المواقف، والموارد، والكفاءات المؤهلة لمنح الميزة المستقبلية، ويطورون خطة لتنمية الميزة المختارة، ومن ثم ينفذونها وفقاً للخطة الموضوعة. وتكون الآلية بالممارسة أقرب إلى كونها غير مباشرة بالتأكيد. فمثلاً، يقوم المديرون بطريقة متواصلة بتعديل تفاصيل الخطة، ويواجه التنفيذ عقبات غير ملحوظة سابقاً. ومهما يكن، فإن المنطق الأساسي لفعل التنبؤ،

والتخطيط، والتنفيذ يظل سليماً، وهكذا يعمل مضمون الخطة بدلاً من الآلية الإستراتيجية ذاتها على إيجاد القيمة في النهاية.

قارن هذه النظرة التقليدية بوجهة النظر غير التقليدية التي جرى عرضها في هذا الكتاب. فرواد الأعمال والمديرون يتقدمون داخل الوضع الضبابي للمستقبل؛ على الرغم من وجود إمكانية رؤية محدودة جداً لكيفية تكشف الأحداث. ويولد محيطهم تياراً ثابتاً من الفرص والتهديدات المتواضعة المتداخلة مع أحداث كبرى رئيسة. ومن الأصلح للمديرين في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها أن يتمكنوا من وضع فكرة للمنافسة بوصفها دورات متكررة من التعامل السريع مع الفرص الجديدة والتهديدات الناشئة. وفي هذه الظروف، لطالما تتفوق آلية ترجمة إدراك الأوضاع إلى تحرك حاسم وفق **مضمون** الخطة. وتوضح دورة SAPE سيب كيف **يدرك** المديرون مجمل الوضع العام، ويتوقعون التهديدات والفرص الناشئة، ويضعون أولوية للتحركات والخطوات الضرورية، **وينفذون** لسرعة وفاعلية. وهكذا ومع مرور الوقت، تتجمع لدى الشركة التي توسع دائرة منافستها بنجاح ميزة مهمة.

وتتطلب هذه النظرة الحديثة إلى التخطيط تفكيراً جديداً بشأن الدور الذي تلعبه القيادة. وحيث تستطيع الشركات المترسخة في الأسواق المستقرة تسيير أمورها عن طريق الإدارة الآلية لفئات عديدة، مع توجيه محدود من الرؤساء الصوريين الذين لا نفوذ لهم الموجودين ضمن المجموعة التنفيذية، فإن المؤسسات التجارية في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها مثل السوق الصينية، تحتاج إلى قادة منهمكين في العمل

كلية، ممن يراقبون المحيط التنافسي للفرص والتهديدات الناشئة، ويحددون أولويات للشركة، ويؤسسون هرمية مرنة ويحافظون عليها، ويعلنون دورياً عن بذل جهد كبير ويراهنون عليه بشدة لتعقب فرصة ذهبية أو التعامل مع تهديد مفاجئ لمصير الشركة. وتناقش المقاطع الآتية بعض مبادئ القيادة الفاعلة في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه.

القوة المحركة للوضع مقابل القوة الدافعة للرؤية

كثيراً ما يساوي المديرون بين القيادة الناجحة وبين الرؤية البعيدة المدى الشفافة، التي غالباً ما يرد ذكرها بوضوح في «تصريح عن مهمة» أو بيان له «هدف إستراتيجي» أو «غرض تجاري» أو مقصود به دعم الشركة بنظرة بعيدة الأمد إزاء ما يجب عليها أن تفعله وأين يجب أن تكون وجهتها[1]. إن الرؤية البعيدة المدى، كما يفهم منها، تثير التوقعات وتوجه أشخاصاً في اتجاه مشترك، وتمدهم بالنشاط لكي يتقدموا إلى الأمام. وغالباً ما يستشهد أساتذة علم الإدارة بالتزام رئيس الولايات المتحدة جون إف. كيندي إرسال رجل إلى القمر (وإعادته إلى الأرض) بحلول نهاية العقد. وقد ألهبت رؤية كيندي هذه مشاعر الأمة وبثت الحماسة في النفوس ووحدت المصالح المتباينة في هدف واحد دفع البلاد إلى التقدم على الاتحاد السوفييتي في السباق إلى الفضاء. وغالباً ما يقوم أصحاب الأقلام الذين يكتبون عن الإدارة بمناشدة الموظفين التنفيذيين الاقتداء بكيندي وأن يحذوا حذوه بالإعلان عن رؤية محددة ملموسة حتى يكون بمقدورتهم هم أنفسهم أن يصبحوا قادة عظماء.

وعلى الرغم من أن أساتذة علم القيادة قد أفرطوا في تمجيد فوائد الرؤية بعيدة المدى، فقد لجؤوا إلى التقليل من أهمية المخاطر التي قد تكون بمنتهى الأهمية في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه. وبإمكان التشجيع الذي ينبثق عن رؤية بعيدة المدى أن يشتت انتباه الموظفين والمديرين عن الفرص والتهديدات التي تبرز في الوقت الحاضر. ثم إنه بإمكان الرؤية البعيدة المدى أن تُغري المدراء للقيام بمراهنات كثيرة جداً وفي وقت مبكر جداً. أخيراً، فإن رؤية بعيدة المدى وشفافة قد تهدهد الموظفين في إحساس خاطئ من الأمان بأن المستقبل واضح، فيما الحقيقة أنه أي شيء سوى ذلك. وفي البيئات التي تشهد تغييرات سريعة -ليس فقط الأسواق الناشئة مثل أسواق الصين والهند والبرازيل ولكن أيضاً صناعات التقانة المكثفة والمجالات التي تتلاقى فيها الصناعات المختلفة، مثل تقانة المعلومات والترفيه وأنظمة الاتصالات والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية -فإن بإمكان الرؤية البعيدة المدى أن تشل قدرة المديرين وتصيبهم بالعجز.

لقد تعلم معظم الصينيين هذا الدرس. وهم عندما يفكرون في الرؤية البعيدة المدى، فإنهم يتذكرون ماو، وليس كينيدي. وقد أدرك رواد الأعمال الذين كانوا موضع دراستنا تكاليف الرؤية لأن معظمهم عاشوا في زمن المبادرة السيئة الذكر للزعيم ماو «القفزة الكبرى نحو التقدم» وزمن الثورة الثقافية. وفي متابعته لهذه المبادرات، راهن ماو بشدة على رؤيته العظيمة، وأهمل التغذية الراجعة السلبية، وفوت المزيد من الفرص المتواضعة. وفرض في هذه العملية أن تدفع بلاده ثمناً غالياً. وتتعارض المحاولات التي قام بها ماو في وقت لاحق من حياته كزعيم

للبلاد لفرض رؤية معينة على مستقبل غير موثوق، تتعارض مع مذهبه البراغماتي السابق حيث كانت أفعاله مبنية على الوقائع القائمة على الأرض. تذكر كيف أنه أهمل رؤية الشيوعية الدولية لثورة شيوعية بروليتارية، وتبنى بدلاً من ذلك حرب العصابات في المناطق الريفية المناسبة تماماً لحقيقة الوضع الصيني.

إن التناقض الصارخ مابين النجاح المبكر الذي حققه ماو، حينما تحرك بناءً على تقويم متزن للوضع والكوارث التي تسبب فيها لاحقاً حينما فرض رؤية بعيدة المدى، انطبع بقوة في أذهان رواد الأعمال الذين كانوا موضع دراستنا، وكان لهم رأي مشترك يشكك بقوة في الرؤية العظمى. فقد أوضح زهانغ رئيس مجلس إدارة شركة هاير قائلاً: «كان السلاح السحري الذي استخدمه ماوتسي تونغ لتحقيق النجاح قبل الثورة الثقافية يبحث عن الحقيقة من بين الوقائع، بدلاً من الرؤية أو العقيدة.... ويرجع سبب ارتكاب ماو لأخطائه عندما أصبح رجلاً مسناً إلى أنه لم يلتزم مبدأ البحث عن الحقيقة من الوقائع»[2].

ولابد للمديرين الذين يعملون في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، أن يدركوا الوضع بكل تعقيداته ويتوقعوا التهديدات والفرص التي قد تنشأ في المدى القريب أو المتوسط، وذلك بدلاً من لجوئهم إلى اتباع رؤية مسبقة بعيدة المدى. إن أولويات الشركة وكذلك التحرك لتنفيذها يجب أن تنبثق عن الوضع بدلاً من أن يتم تحريكها بواسطة رؤية موجودة سابقاً لما يجب أن يكون فاعلاً في إنجاح العمل. وعلى سبيل المثال، فإن كينغ هو زونغ ينكر أنه كان يملك أي رؤية بعيدة المدى لشركة «واهاها». وبدلاً من ذلك فإنه يرجع النجاح الذي تحقق في تصنيع المشروبات

الخفيفة إلى التعامل مع متطلبات الوضع والاستجابة لها ويقول: «إن نجاح شركة «واهاها» مصدره التكيف المرن للخطة الإستراتيجية مع الوضع.... لا أعتقد أنني أستطيع أن أخطط لأهداف بعيدة المدى. فالوضع يتطور بسرعة شديدة، وسرعة التقدم في العمل كبيرة جداً، ومن المستحيل التخطيط للمدى البعيد. وسيكون أمراً مقبولاً في حال استطعنا أن نخطط على مدى سنتين أو ثلاث».

ولكن يجب على المديرين ألا يهملوا أمراً بعد النظر كلية. ففي سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها لا بد للمديرين من أن يتبنوا رؤية غير واضحة، مثل «نحن نطمح لأن نكون الشركة الرائدة عالمياً في صناعتنا». وبرغم أن مثل هذه الرؤية العامة لا تفعل شيئاً على الإطلاق أكثر من تصنيف ما هو واضح، فإن بإمكانها مساعدة كبار الموظفين على توضيح المواصفات الصناعية وتعريفها والنطاق العالمي للشركة، ومستوى الطموح. وتوفر الرؤية غير الواضحة كذلك المستوى الملائم من التركيز من دون تقييد الشركة بمسار ضيق جداً. إلا أنه لا يجب على الموظفين التنفيذيين أن يخطئوا في فهم هذه الرؤية على أنها تعويذات سحرية جرى منحها خصائص سحرية كما يشير أساتذة علم الإدارة. إن الرؤية غير الواضحة تُعلم الموظفين بالفعل أي صناعة تعمل فيها الشركة وأي مجال تتنافس فيه عالمياً؛ غير أن المرء يأمل أن يفهموا هذه النقاط سابقاً. وتثير الرؤية المشوشة فعلاً الكثير من الطموحات، ولكن بالممارسة ما من أحد يستطيع تمييز مثل هذه التصريحات عن صيغ المنافسين، وهكذا فهي لا تقدم أي ميزة تنافسية.

وفي الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، لا تكون الرؤية غير ذات صلة نهائياً، وإنما تكون بعيدة عن جوهر القيادة. ولن تذكر الصيغة الصحيحة الفرق ما بين النجاح والفشل، ولذلك فإن على المديرين أن يؤكدوا النشاطات التي تتيح لهم ترجمة استيعابهم للوضع إلى عمل ملائم. ولا بد للموظفين التنفيذيين، على وجه الخصوص، من التركيز على إدراك البيئة، وتوقع التهديدات والفرص الناشئة، ووضع الأولويات، والانشغال بنشاط في تنفيذ هذه الأولويات وتأسيسها، والحفاظ على مؤسسة تستطيع تحويل الرؤية إلى واقع.

الصبر فضيلة

غالباً ما تعمل كليات إدارة الأعمال على تدريب القادة على أسلوب التحرك. ولكن في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها وحيث يتطور الوضع بسرعة، فإن الميل للتحرك يمكن أن يؤدي إلى مطاردة كل فرصة كما لو أنها كانت فرصة العمر، أو التعامل مع كل تهديد كما لو أنه قد يؤدي إلى دمار الشركة. ولا بد للمديرين من أن يقاوموا مثل هذه الإغراءات. فملاحقة وتعقب كل فرصة، وبالدافع نفسه، يشتت تركيز المؤسسة واحتياطياتها. ويتطلب الانتظار النشط من القادة أن يظلوا هادئين فيما يستولي الذعر على الآخرين. فهذا الهدوء يعطي الطمأنينة للمجموعات ويزيل المخاوف ويحافظ على طاقة وانتباه وموارد المؤسسة لمصلحة تلك الأحداث المهمة التي تكوّن فرصاً ذهبية حقيقية أو تهديدات تؤدي إلى ضياع الشركة فجأة.

ويقدم زهانغ رئيس شركة «هاير» مثالاً ممتازاً عن المدير الذي رأى فرصة عظيمة وأظهر الصبر بانتظار اللحظة المناسبة لكي يوجه ضربته. وقد شرح زهانغ قرار شركة «هاير» بناء منطقتها الصناعية التي كانت ومازالت الأكبر من نوعها في الصين كالآتي:

لم تنشأ الفكرة فجأة، فقد كانت بحوزتنا سابقاً لكن التوقيت لم يكن مناسباً، حيث كان من الصعب نسبياً الحصول على مساحة كبيرة من الأرض في الماضي. حتى بعد تقديم طلب يستغرق الكثير من الوقت، بالمرور عبر كل المستويات المعنية من السلطات للحصول على الموافقة، فقد كان بإمكاننا أن نحصل على قطعة صغيرة من الأرض. ولم تتبدل العديد من السياسات إلا بعدما قام دينغ هسيا وبينغ برحلته إلى الجنوب في عام 1992 وإلقائه لخطابه الشهير الذي دعا فيه إلى اتخاذ خطوات أسرع لتحقيق الإصلاح. ومع التعمق في إجراءات الإصلاح أصبحت سياسة تملك الأراضي أكثر تساهلاً. اغتنمنا الفرصة في خطاب دينغ للتوصل إلى عقد اتفاق بشأن الأرض لأننا علمنا أن سياسة التساهل في تملك الأراضي لن تدوم طويلاً... [وقد جمعنا] قروضاً من المصارف واشترينا الأرض لنشيد عليها أكبر منطقة صناعية للأجهزة الإلكترونية في البلاد. وبعد أقل من شهرين، وضعت الحكومة نهاية لسياسة الأراضي وفرضت قيوداً على منح القروض لأنه كانت هناك شركات عديدة تستدين الأموال من المصارف من أجل تنفيذ مشروعات عقارية، متسببة بذلك في مخاطر مالية عديدة. وعليه تم بطريقة إلزامية وقف صرف العديد من القروض التي كانت قد حصلت على موافقة سابقة.

وجرى لاحقاً فتح سوق الأسهم [أيضاً نتيجة لدعوة دينغ أثناء جولته في جنوب البلاد]، وكانت الشركات المسهمة قادرة على جمع رأس المال عن طريق إدراج أسهمها وأوراقها المالية في السوق. واغتنمت شركة هاير هذه الفرصة لجمع 369 مليون يوان [70 مليون دولار تقريباً وفق أسعار الصرف السائدة آنذاك]. وبهذه الأموال أنشأت هاير المنطقة الصناعية... وقد كانت المسألة المطروحة ما إذا كان بمقدرتك اغتنام الفرصة أم لا عندما كان الوقت مناسباً. وقد تجاهلت الكثير من الشركات الفرصة، في ذاك الوقت، أو إنها أساءت تقدير أن السياسة سوف تظل منفتحة في المستقبل. وكان السبب الأساسي [الذي يفسر تمكننا من اغتنام الفرصة] أننا كنا نمتلك سابقاً قاعدة متينة للتطور في المستقبل، وكنا فعلاً بحاجة إلى الأرض.

يتطلب هذا الصبر إصراراً على البقاء في اللعبة أثناء انتظار اللحظة المناسبة. وقد استخدم زميل زهانغ، ميانميان يانغ تعبير «حاصل الإصرار» tenacity quotient أو TQ لتوضيح هذه الخاصية: «هناك ثلاث محصلات ضرورية للنجاح في الصين. فمحصلة الذكاء (IQ) مطلوبة ليكون بمقدرة المدير أن يفهم شيئاً ما بطريقة صحيحة، وكذلك محصلة الأحاسيس (EQ) ليكون بمقدرته امتلاك موقف إيجابي تجاه الحياة ويعمل مع الآخرين، ومحصلة الإصرار (TQ) حتى يكون بمقدوره التغلب على مطبات الطريق ولا يشعر بالاكتئاب بسبب الصعوبات التي تواجهه». وقد فشلت العديد من المؤسسات المتعددة الجنسيات في العمل في الصين لأن المسؤولين الكبار فيها كانوا يفتقرون

إلى الإصرار على التحمل حتى نهاية المسار. وبعدما جذبتهم السوق الداخلية الواسعة للبلاد والعمالةُ الرخيصة فيه، عمدوا إلى تقليص التزاماتهم عندما هددت إحدى الصدمات إمكانية الربح التي تحققها شركتهم الفرعية.

ماذا لو كان الرجل الآخر على صواب؟

هناك بعض من الناس ممن يساوون ما بين القيادة وإظهار الثقة التامة، بينما يتردد آخرون في إعطاء رأيهم. وبطبيعة الأمر، فإن للحسم أهميته لدى الإعلان عن أو تعقب فرصة ذهبية أو تهديد بفشل مفاجئ. ولكن هذه الحالات نادرة نسبياً حتى في أكثر البيئات تقلباً -تمضي المؤسسات معظم وقتها في انتظار نشط. ولا بد لرؤساء الشركات في أوقات الانتظار النشط من أن يحافظوا على التواضع الفكري ليدركوا أن هناك الكثير مما لا يعرفونه ولا يمكنهم معرفته. ويظهر السؤال البسيط «ماذا لو أن الرجل الآخر على صواب» ؟ تصوراً مهماً عن التواضع الفكري الذي يحتاجه القادة عندما يتقدمون نحو مستقبل مبهم. وفي بعض الحالات، سيعرف المدير ما الذي لا يعرفه. وقد يدرك المدير مثلاً أن نجاح مشروع جديد يعتمد على فاعلية تقانة جديدة من دون معرفة ما إذا كانت تلك التقانة ستكون مفيدة وتؤدي إلى نتيجة إيجابية، إلا أنه عندما تتفاعل متغيرات متعددة وغير مؤكدة مع بعضها بعضاً، فإن على المديرين التنفيذيين أن يتعاملوا أيضاً مع مالا يعرفون أنهم لا يعرفونه. وسوف تنشأ أوضاع لم يكن بإمكان أحد أن يتنبأ بها، وغالباً بسبب التفاعلات المعقدة لمتغيرات غير مؤكدة، كل بمفردها.

وبعض هذه الأوضاع التي لا يمكن التنبؤ بها سوف تمثّل تهديداً، وبعضها الآخر سيمثّل فرصاً، ويكمن النجاح في التعامل معها.

ومعظم الناس يحققون التقدم في مسيرتهم التلعيمية والمهنية بسبب ما يعرفونه. وهم يحصلون على علامات جيدة في الاختبارات، وعلى الترقيات بناء على خبرتهم الفنية. إلا أن على كبار الموظفين التنفيذيين في البيئات التي لا يمكن التنبؤ بأجوائها أن يكونوا متواضعين لإدراك مقدار مالا يعرفونه. وعندما تلتقي بالناجحين من أصحاب المصالح التجارية الصينيين، يلاحظ المرء مباشرة تواضعهم الفكري وأسلوب إصغائهم المرهف. تذكر مثلاً كيف أن وانغ مؤسس شركة «ساينا» سعى عن عمد للحصول على مشورة الخبراء من أصحاب رأس المال المخاطر، أو كيف أن ليو مؤسس شركة «لينجد» كون مشروعاً مشتركاً مع شركة هيوليت باكارد لسبب رئيس هو أن يطلع على أمور المبيعات بدلاً من زيادتها (برغم أنه فعل الاثنين معاً في النهاية).

الشجاعة في اختيار النجاح

أخيراً، عندما تظهر الفرصة الذهبية، فعلى الشركة أن تتحرك للإمساك بها. ويشمل هذا الأمر الإعلان في موقع الشركة عن الجهد الرئيس المبذول في الشركة كلها، وتعبئة الموارد الضرورية أياً تكن لاقتناص لحظة اغتنامها. وقد تنشأ بدلاً من ذلك تهديدات بضياع العمل فجأة، الأمر الذي يتطلب إجراء جراحة جذرية وفعّالة. وفي البيئات المتقلبة لا يمكنك أن تتفادى اتخاذ هذه القرارات الصعبة ولا يمكنك اختيار توقيتها أو صيغتها، وكذلك لا يمكنك إطلاقاً أن تحظى بنسبة مئة بالمئة

من المعلومات التي ترغب في الحصول عليها. فهذه القرارات تتطلب شجاعة. وقد عبر رواد الأعمال الذين قابلناهم جميعهم عن الحاجة إلى الشجاعة -الجسدية والعقلية كلتاهما- عندما اعتقدوا أن الوقت كان مناسباً. ونحن نأتي إلى ختام هذا الكتاب بالتذكير بأن الريادة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها تتطلب شجاعة قبل كل شيء.

ملحق

إعداد البحوث ومنهجية العمل

هذا الكتاب هو جزء من برنامج بحوث امتد لسنوات عديدة بدأته في عام 1999 لاستكشاف الإستراتيجية الفاعلة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. ويتألف البرنامج من بحث متعمق في دراسة حالات عدة بهدف تحليل كيفية قيام الشركات الناشئة والقديمة، بابتكار وتنفيذ خطط في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. وقد اخترت، لدراسة هذه الظاهرة، مجالات تنافسية ذات مستويات عالية من المخاطر تمس متغيرات متعددة، بما فيها التقانة، علم الاقتصاد الشامل (الدخل القومي، التجارة الدولية...)، الأنظمة القانونية، الأسواق المالية، المنافسة الدولية. وقد أجريت في كل مجال من المجالات دراسات متعمقة لحالات مؤسسات تجارية أفلحت في إدارة المخاطر والسيطرة عليها. وكانت كل مؤسسة تجارية ناجحة تُقرن بمؤسسة مشابهة ولكنها أقل نجاحاً، وكان تحليل الحالات المقترنة معززاً بدراسة للأطر الصناعية والوطنية. وبالإضافة إلى الحالات الصينية التي جرى شرحها في هذا الكتاب، فقد قمت بدراسة وضع عشر مؤسسات تجارية برازيلية،

وشركات برمجيات، ومؤسسات أجهزة طبية، وشركات أجهزة إلكترونية استهلاكية، وشركات طيران (يمكن إيجاد النتائج المستخلصة من الدراسة البرازيلية في كتاب تم تأليفه بالاشتراك مع مارتن إسكوباري عنوانه «**النجاح على خلفية الاحتمالات: الدروس التي تُعلِّمنا إياها الشركات البرازيلية الرائعة عن تحقيق الازدهار في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها**»، من منشورات Elsevier- Campus، عام 2005؛ ويمكن إيجاد النتائج الأخرى في الدراسات المنشورة للحالات).

ولم تكن الجاذبية التي تملكها الصين، من وجهة نظري، تتمثل فقط في الاهتمام المتأصل والأهمية المتأصلة لاقتصاد تلك البلاد وتاريخها الحديث. والأكثر أهمية أن المستويات العليا من المخاطر التي تواجه رواد الأعمال وفرت مجالاً ممتازاً لدراسة كيفية قيام المؤسسات التجارية بإدارة أعمالها وتدبر أمورها في بيئة سريعة التغيير ولايمكن التنبؤ بأوضاعها. كان البحث قد بدأ في شهر كانون الثاني من عام 2003، وامتد حتى شهر أيلول 2004. وقد عملت منذ البداية عن كثب مع يونغ وانغ، وهو مواطن من جمهورية الصين الشعبية عمل بصفته مساعدي في إجراء البحث طوال المدة التي استغرقها هذا المشروع. وعند مراحل مختلفة منه تلقينا مساعدة من آخرين جرى توضيح دورهم في هذا الملحق. وتم تجميع كل البيانات المكتوبة بما فيها المعلومات الخاصة بالشركات والمستقاة من الأرشيف والمقالات الصحفية التي تتناول موضوع التجارة والأعمال التجارية والكتب ودراسة الحالات وتقارير المحللين عن الأسهم وحقوق الملكية، كلها تم تجميعها بكل من اللغتين الإنكليزية والصينية (التي تمت ترجمتها إلى الإنكليزية).

اختيار الصناعات

لقد قررت أن أركز على أربع صناعات لتحقيق التنوع في القطاعات بينما أبقي على عدد القطاعات في حدود المعقول. ولاختيار الصناعات قمنا بتحليل تاريخ، وأداء، وطبيعة المنافسة لاثني عشر قطاعاً رئيساً تقريباً في الصين، معتمدين على تعليقات جانبية نشرت عن الموضوع في الصحافة التي تتناول قضايا العمل التجاري الصيني والغربي، والدراسات المنشورة للحالات، والكتب، والتقارير التي يعدها محللون مختصون بموضوع الأسهم المالية، ومؤسسات بحوث، وما شابه ذلك. وأجرينا كذلك مقابلات مع خبراء عن الاقتصاد الصيني. واخترنا أربعة قطاعات لتكون محل اهتمام تحليلنا: تقانة المعلومات، معدات وخدمات أنظمة الاتصالات، الأطعمة والمشروبات، السلع البيضاء؛ وقد اخترنا هذه الصناعات للأسباب الآتية:

- كانت من ضمن الصناعات الأولى في الصين التي تندمج في الأسواق العالمية للمنتجات والتكنولوجيا ورأس المال والعمالة ويكوِّن الدخول إلى اقتصاد السوق العالمية مصدراً رئيساً للمخاطر للمؤسسات التجارية الصينية.
- تطورت الصناعات إلى المرحلة التي ظهر عندها الرابحون والخاسرون. وتعد صناعات السيارات وأجهزة الهاتف الخلوي المركبة في الصين، بالمقابل، صناعات عالمية أيضاً، غير أنه من المبكر جداً في عملية تطور الصناعة المحلية التمييز ما بين المؤسسات التجارية الناجحة وتلك الأقل نجاحاً. ونحن لا نجادل، بالطبع، في أن المؤسسات الناجحة التي درسنا أوضاعها

سوف تحافظ على وضعها إلى ما لا نهاية، وإنما نقول فقط أن نجاحها حتى الآن يوفر تصورات وآراء قيمة عن إدارة الأمور بنحو إيجابي في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

- هذه الصناعات ضخمة بما فيه الكفاية ومهمة بما فيه الكفاية إلى درجة أن القطاع الموثوق والبيانات التنافسية تكون متاحة لها. ونحن لدينا تحفظات على نوعية البيانات المالية والصناعية المتوفرة، بما في ذلك الصناعات التي اخترناها، ولكنها أفضل إلى حد بعيد وأوسع من البيانات المتاحة للصناعات الأقل شهرة وأهمية. واجتذبت قطاعاتنا الأربعة كذلك اهتماماً ملحوظاً من قبل وسائل الإعلام التي قدمت المزيد من البيانات والمعلومات.

- أردنا أن نحافظ على التنوع في عينة الصناعات التي اخترناها. فتقانة المعلومات وأنظمة الاتصالات هي نسبياً تقانة متقدمة، والأطعمة والمشروبات هي تقانة أدنى منها من حيث الأهمية. أما السلع البيضاء فتقع في مكان بين الاثنتين. وتبيع شركات الاتصالات لمجموعة صغيرة من العملاء (أي الشركات المزودة لخدمة الهاتف مثل شركة «تشاينا تيليكوم») بينما تبيع الشركات المصنعة للأطعمة والمشروبات والسلع البيضاء لسوق الجملة عبر الموزعين. وتمتلك صناعة السلع البيضاء عنصراً تصديرياً كبيراً، بينما تظل صناعة الأطعمة والمشروبات عملاً تجارياً محلياً إلى حد كبير. ومن المستحيل بالطبع التوصل إلى عينة نموذجية بطريقة مثالية لاقتصاد الصين المعقد باختيار أربع صناعات فقط، لكننا حاولنا على الأقل إدخال بعض التنوع في الصناعات التي عكفنا على إجراء تحليل لأوضاعها.

اختيار الشركات ضمن كل صناعة

لقد استخدمنا، ضمن كل صناعة، آلية اختيار بالغة الدقة لانتقاء الشركات التي كانت موضع دراستنا. وبعد اتخاذ قرار بالصناعات الأربع التي سنركز عليها، بدأنا بقائمة من أكثر من ستين مؤسسة تجارية عامة وخاصة تمس القطاعات الأربعة، تم وضعها عبر مجموعة متنوعة من مصادر البيانات، بما في ذلك المنشورات التجارية، والتقارير الحكومية، وتقارير المحللين المختصين بموضوع الأسهم، ومقالات في الصحافة الصينية المعنية بتغطية أخبار الأعمال التجارية، ومنشورات الاتحادات التجارية، ومقابلات مع خبراء صناعيين. وقد قلصنا هذه إلى قائمة تضم عشرين شركة تقريباً استناداً إلى أدائها المالي في أعوام التسعينيات، فضلاً عن تصنيف الشركات وفقاً لمجلة «فاينانس إيجيا آند إيكونوميك أوبزرفر» Finance Asia and Economic Observer. ولإدخال المزيد من التعديلات على القائمة، قمنا بإجراء عملية مسح لآراء عدد من الأكاديميين الصينيين البارزين في المجال التجاري، وكبار الإداريين التنفيذيين في المؤسسات التجارية الصينية، وصحفيين مختصين بتغطية أنباء الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وغيرهم من الخبراء لمعرفة تقويمهم للمؤسسات التجارية التي كانت تحتل مكان الصدارة في قطاعاتها.

ونتجت عن عملية التدقيق هذه قائمة من عشر إلى اثنتي عشرة شركة في الصناعات الأربع. وقمنا في المرحلة الأولية بتحليل وضع هذه الشركات بتعمق أكبر وتفاصيل أوسع. وقد جمعنا المقالات التي نشرت

في صحافة الأعمال والتجارة عن كل واحدة من هذه الشركات، وأجرينا تحليلاً لهذه المقالات. وقارنا أداءها التشغيلي (مثلاً الحصة السوقية، تطوير المنتجات الجديدة، مستويات الجودة) والوحدات القياسية المالية (مثال: زيادة العائدات، توليد السيولة النقدية، الربحية، التقويم لشركات القطاع العام) بالشركات المحلية المنافسة، وحيث كان ممكناً بالشركات الرائدة عالمياً في الصناعة ذاتها. وقمنا كذلك بتقويم التنافسية العالمية للشركات وفق نجاحها في عمليات التصدير والأداء وفق معايير أساسية، أو المقدرة على تحمل دخول شركات رئيسة متعددة الجنسيات إلى الصين. وقد ركزنا على حالات كان النجاح فيها محدداً بالمؤسسات وليس بالصناعة -أي إن الشركة نجحت في الصناعات، في حين مرت العديد من الشركات المنافسة لها أو معظمها بصعوبات كبيرة.

وحاولنا، في اختيارنا لشركاتنا، تحقيق تنوع في الأنماط المؤسسيّة، مثل الشركات العامة والخاصة، المحددة والمتنوعة، وهكذا. وغطت عينة شركاتنا اختلافات المناطق في الصين بوجود المراكز الرئيسة لهذه الشركات في بيجين، وفي دلتا نهر يانغتسي، وفي دلتا نهر بيرل ريفر. وبدراسة مثل هذه المجموعة المختلفة من الشركات، فإننا نزيد من ثقتنا بأن هذه النتائج هي نتائج عامة وليست خاصة بمنطقة معينة، وبصناعة معينة أو بنمط مؤسسي معين. وكانت شركاتنا الثماني الأخيرة هي «لينوفو» و«ساينا» في قطاع تقانة المعلومات، و«يو تي ستاركوم» و«إيجيان إنفو» في معدات وخدمات الاتصالات، و«هاير» و«غالانز» في السلع البيضاء، و«واهاها» و«تينغ هسين» في الأطعمة والمشروبات.

ولإجراء المزيد من البحث الشامل فقد قرَنَّا كل واحدة من شركاتنا الثماني، التي هي موضع اهتمامنا، بمؤسسة قابلة للمقارنة بها وكانت تحقق نجاحاً أقل في تسيير أعمالها في السوق الصينية المُلتبسة. وتوفر هذه الشركات المقرونة ببعضها مقارنة مفيدة لشركاتنا الأكثر نجاحاً. وتكوِّن نقاط التشابه والاختلاف بين هذه الشركات وبين نظيرتاها من الشركات الأقل نجاحاً قاعدة أساسية للنتائج التي توصلنا إليها.

تجميع البيانات وإجراء التحليل

بدأنا بإجراء دراستنا التحليلية المتعمقة لشركاتنا الثماني عن طريق تجميع البيانات من مصادر عامة متعددة وإنشاء خط زمني مفصل لبضع مئات من الأحداث الرئيسة المستقلة لكل شركة. وقامت فرق المحللين في بيجين وشنغهاي بتجميع وتحليل بيانات حكومية باللغتين الصينية والإنكليزية في فئات مختلفة، بما في ذلك الأداء المالي والتكنولوجيا وعلاقات الشراكة الأساسية. وقامت اثنتان من المؤسسات الاستشارية الصينية المحلية وهما «اي. جاي. ماكاي» في شنغهاي و«ساينو تراست كونسلتينغ» في بيجين بتوظيف هذه الفرق وإدارة عملها تحت إشرافنا. وتم التعاقد مع فريق يضم ستة محللين للعمل على هذا المشروع وبدوام كامل، وذلك في صيف عام 2003. وتم توظيف أربعة محللين آخرين للعمل بدوام جزئي ولمدة أطول دعماً للمشروع. ووفر السجل الزمني الذي تم إعداده عن الأحداث التي شهدتها الشركات، والدراسات التحليلية المالية والتشغيلية، والسيرة المهنية للشركات الأساس لوضع أسئلة المقابلات الشخصية. وعند هذه المرحلة، قمنا أيضاً باختيار

شركات مقرونة ببعضها بعضاً كانت تحقق نجاحاً أقل، وذلك لمقارنتها بمؤسساتنا التجارية؛ وبدأنا بجمع بيانات قابلة للمقارنة لها.

بعد تجميع وتحليل هذه البيانات العامة قمنا بإجراء بضع عشرات من المقابلات الشخصية المتتابعة والمركزة مدة شهر. وألحقناها بمقابلات هاتفية وأخرى تمت عبر البريد الإلكتروني. استغرقت المقابلة النموذجية المباشرة مدة ساعة على الأقل على الرغم من أن معظمها استغرق ساعتين، وذلك لمواءمة الوقت المطلوب للترجمة. وتألفت كل المقابلات من اثنين على الأقل من المسؤولين عن إجراء اللقاء، وضم معظمها فريقاً ثالثاً لتولي عملية الترجمة ورابعاً لتدوين الملاحظات بكل من اللغتين الصينية والإنكليزية. وقد أجرينا مقابلات مع كبار الموظفين التنفيذيين، ومديري المرتبة الوسطى، وأعضاء في مجالس الإدارة التابعة للشركات الأكثر نجاحاً، وعندما يكون الأمر ممكناً، مع الشركة التي هي موضع المقارنة أيضاً. كان معظم المقابلات التي أجريناها تتم باللغة الصينية، وجرت ترجمتها على الفور إلى الإنكليزية. وتم تسجيل جميع المكالمات على آلة تسجيل، ونسخ الشرائط المهمة. وجرى التدقيق في النصوص المكتوبة لتحري الدقة وتفادي أي ملاحظات تصدر من جانب من أُجريت معهم المقابلة، كذلك تمت مراجعة الفقرات المتباينة أو الأخطاء وتصحيحها. وطلبنا أثناء إجراء هذه المقابلات وحصلنا على محاضر داخلية من سجلات الشركات ذات صلة بالموضوعات المعروضة. وكانت تترجم لاحقاً إلى الإنكليزية ويتم تدقيقها. فقد أفدنا أيضاً بنحو واسع من المقابلات التي أُجريت عبر البريد الإلكتروني

التي رد فيها من أُجريت معهم المقابلات على أسئلتنا كتابة، واستعانوا بموظفيهم للترجمة من الصينية إلى الإنكليزية.

بعد إجراء المقابلات، قمنا بكتابة دراسات وصفية عن الحالات لكل من الشركات الموجودة ضمن عينتنا، وكوَّنت هذه الحالات قاعدة الارتكاز لسير الأحداث في الشركات في هذا الكتاب. وقد جمعنا معلومات وبيانات إضافية، وأجرينا المزيد من المقابلات في هذه المرحلة لتوضيح أشياء لم نفهمها ولسد النواقص الموجودة في البيانات. إضافة إلى ذلك فقد قمت بالإشراف على عشرة طلاب (من طلاب السنة الثانية في قسم ماجستير إدارة الأعمال في «كلية هارفارد للأعمال»، وجميعهم من مواطني جمهورية الصين الشعبية) الذين عملوا ضمن فريق واحد لإجراء بحوث وكتابة دراسة حالات تعليمية مفصلة عن خمس أو ثماني شركات مختارة في عينتنا. وفي سياق البحث الذي أعدوه، أجرت الفرق الطلابية مقابلات إضافية وجمعت بيانات إضافية عن الشركات والصناعات، وترجمتها لإدراجها ضمن الدراسات التعليمية عن الحالات. وتألفت دراسة الحالات هذه من عشرين صفحة تقريباً من نص يحتل حيزاً واحداً من الكتابة، وعشرين صفحة إضافية من الرسوم التوضيحية. وقد قمنا بتوثيق نتائجنا عن طريق مراجعة دراسة الحالات مع كبار المديرين التنفيذيين في الشركات لضمان دقة الحقائق وعدم الكشف عن أي بيانات سرية بطريقة غير متعمدة. وأجرينا عند هذه المرحلة كذلك جولة نهائية من المقابلات مع رواد الأعمال وكبار المديرين التنفيذيين في الشركات لعرض أسئلة إضافية كانت قد برزت أثناء إجراء البحث.

الملحوظات

الفصل الأول

1. بحث على موقع Amazon.com أُجري في 25 تشرين الثاني، 2004، نتج عنه أكثر من 130 كتاباً يتحدث عن هنري فورد وأكثر من خمسين كتاباً يتحدث عن بيل غيتس وحدهما. كان البحث مقتصراً على كتب ذكر فيها اسم منظم العمل في حقل العنوان.
2. أُخذت البيانات من المكتب الإحصائي للدولة التابع لجمهورية الصين الشعبية، China Statistical Yearbook (بيجين: المكتب الإحصائي للدولة التابع لجمهورية الصين الشعبية، 2003) ووكالة الاستخبارات المركزية The Word Fact Book (واشنطن، 2004، DC: GPO).
3. كتاب دومينيك ويلسون وروبا بوراشوثامان Dreaming With BRICs: The Path to 2050، تقرير Goldman Sachs 5 تشرين الأول 2003.
4. وحدة معلومات «الإيكونوميست» Coming of Age:Multinational Companies in China، (لندن: The Economist Intelligence Unit 2004).
5. يو يان «المرسوم رقم 10 الصادر عن مجلس الدولة نال استحسان شركات العمران العقارية»، مرجع اقتصادي 2 أيلول 2003.
6. «سياسة المشروبات الوطنية قد يتم تعديلها»، صحيفة «China Securities Daily» 9 كانون الأول، 2002.
7. «عقد مفاوضات مابين شركات تصنيع أقراص الـ دي في دي الصينية وتحالف شركات 6C صحيفة «Nanfang Dushi Daily»»، 15 أيار 2002.

8. راجع كتاب كيلي إس. تساي، Back alley Banking: Private Entrepreneurs in China (إيثاكا، نيوجيرسي: مطبوعات جامعة كورنيل 2002).

9. للحصول على نتائج أولية عن برنامج البحث هذا راجع مقال دونالد ان. سول «المزاولة المنظمة للأعمال الحرة» MIT Sloan Management Review 46، العدد 1 (2004): 71-77؛ دونالد إن. سول ومارتن إسكوباري، «Creating Value in an Unpredictable World» «Business Strategy Review» -15 العدد 3 (2004): 14 - 20؛ كاثلين إم. إيزنهارت ودونالد إن. سول «Strategy as Simple Rules» «Harvard Business Review» 79 العدد 1: (2001): 107-116، وسلسلة من الدراسات المنشورة للحالات، بما فيها أنظمة BEA وأنظمة سيبل Seibel (برمجيات مشروعات)، شركة طيران الإمارات وشركة خطوط إيزي جيت (للطيران)، كامبانيا سيرفيجاريا براهما،أمريكا لاتينا لوجستيكا، ناتورا آند ويغ (البرازيل)، إيجيا إنفو، ويو تي ستاركوم (الاتصالات الصينية)، كونور ميدسيستمز (أجهزة طبية).

10. دونالد إن. سول ومارتين إسكوباري، Success Against the Odds: What Brazilian Champions Teach Us About Thriving in Unpredictable Markets (لندن وساو باولو: مطبوعات إلسيفيير/كامبس، 2005).

11. إننا شاكرون للغاية عدة خبراء مختصين بالتاريخ الصيني وعلم الاقتصاد الصيني الذين أعطونا من وقتهم لمراجعة الموجز الذي أعددناه عن تاريخ الصين الحديث، لا سيما البروفسور لياكسيانغ سون من كلية الدراسات المشرقية والإفريقية (SOAS) في جامعة لندن، الدكتور ديك لو، أيضاً من (SOAS)؛ البروفسور لين كزو من جامعة بابسون.

12. تشمل الكتب الممتازة التي تعالج موضوع الصين الحديثة كتاب كينيث لايبرثال «Governing China from Revolution to Reform»، الطبعة الثانية؛ نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون. 2003)، روبرت كيندي «الصين في مواجهة القرن الحادي

والعشرين» الحالة 798-066 (بوسطن، كلية هارفارد للأعمال، 2002)، غراهام هاتشينغز «Modern China» (كيمبردج، ماساشوسيتس: مطبوعات جامعة هارفارد، 2001)، جوناثان سبينس «The Search for Modern China» (نيويورك: دبليو. دبليو. نورتون، 1990)، بروس سكوت وجيمي ماثيوز «China's Rural Leap Forward» الحالة 703 - 024 (بوسطن: كلية هارفارد للأعمال، 2003)، جوناثان ووتزل «Capitalist China» (سنغافورة: جون وايلي آندسونز، 2003)، جون برايان ستار «Understanding China» (نيويورك، هيل آند وانغ، 1997)، وكتاب ياشنيغ هوانغ «Selling China: Foreign Direct Investment During The Reform Era» (نيويورك: مطبوعات جامعة كامبردج، 2003).

13. إنغوس ماديسون 1820-1992، «Monitoring the World Economy» (باريس OECD، 1995).

14. يقدر أن المجاعة أدت إلى أكثر من 30 مليون حالة ولادة مؤجلة في السنوات ما بين 1958 و1961. راجع كتاب بي. آشتون، كي. هيل، إي. بياتزا، وآر. زايتز «Population and Development Review» «Famine in China 1985-61» 10»، الرقم 4 (1984): 613-645. يقدر عدد الأشخاص الذين توفوا مباشرة نتيجة للمجاعة الحاصلة وكذلك الولادات المؤجلة عادةً عن طريق مقارنة الأرقام الحقيقية لعدد السكان مع الزيادة في النمو السكاني بناءً على اتجاهات سير الأحداث. وبذلك فإن هذه الأرقام يجب أن تأخذ في حسبانها التقديرات التقريبية بدلاً من كونها الأرقام الدقيقة؛ أشكر الدكتور ديك لو من كلية الدراسات المشرقية والإفريقية على هذه الملاحظة.

15. إنني مدين جداً للبروفسور لي كسيانغ سون والدكتور لو من كلية الدراسات المشرقية والإفريقية، جامعة لندن، اللذين لفتا انتباهي إلى إسهام اللامركزية الاقتصادية التي تأسست في الثورة الثقافية في وضع البنيان الأساسي للتنمية الاقتصادية التي شهدتها الصين لاحقاً. وقد كان قيام الصين بمنح تراخيص للتقانة اليابانية في

أعوام السبعينيات، وذلك على سبيل ذكر مثال كثيراً ما يتم إغفاله، يمثّل تجربة مبكرة في دمج الصين في الاقتصاد العالمي.

16. إل. باترمان، مقال بعنوان «عن ماضي ومستقبل مشروعات القرى والنواحي في الصين» مجلة «World Development» 25، العدد 10 (1997): 1639-1655.

17. سكوت وماثيوز «China's Rural Leap Forward».

18. المصدر نفسه.

19. ووتزل «Capitalist China».

20. موسوعة كولومبيا الإلكترونية، الطبعة السادسة (نيويورك، مطبوعات جامعة كولومبيا، 2004).

الفصل الثاني

1. تشمل المصادر الخاصة بشركة «ساينا» مقابلات شخصية مع المسؤولين التنفيذيين في الشركة، ومستندات ووثائق الشركة، ومصادر ثانوية مثل ملفات هيئة الأوراق المالية والبورصة ومقالات منشورة في صحافة الأعمال الصينية وتقارير محللين مختصين بشؤون الأسهم والأوراق المالية.

2. تستند إلى دراسة استطلاعية شملت أكثر من ألفي مستخدم إنترنت صيني أجرتها «الأكاديمية الصينية للعلوم الاجتماعية» عام 2003. وقد أدرج تسعة وعشرون بالمئة من المستخدمين الذين شملتهم الدراسة اسم «ساينا» بوصفه الموقع الذي يزورونه أكثر من غيره مقابل 18 بالمئة لمن أدرجوا اسم سوهو بوصفه الموقع المفضل لديهم على الشبكة العنكبوتية. وأدرج ثلثا هؤلاء الذين شملتهم الدراسة اسم ساينا من بين المواقع الثلاثة الأولى التي يزورونها أكثر من غيرها، راجع «الأكاديمية الصينية للعلوم الاجتماعية»، تقرير عن استخدام الإنترنت وتأثيره في اثنتي عشرة مدينة صينية (بيجين: الأكاديمية الصينية للعلوم الاجتماعية، 2003).

3. راجع تقرير ماري ميكر، لينا تشوي، ويوشيكو تو تویاما، تقرير الإنترنت في الصين، «تقرير بحوث الأسهم»، أعدته مؤسسة مورغان ستانلي، 14 نيسان 2004
http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/2004-China-Report. html

4. كزياومين وانغ «المنطقة العلمية لزهونغ غوان كون: تحليل نقاط القوة والضعف وفرص النجاح والفشل» سلسلة الباحثين الزائرين رقم 10 (سنغافورة:معهد دراسات منطقة جنوب شرق آسية، 2000)، راجع أيضاً موقع المنطقة العلمية لزهونغ غوان كون (http://www.zhongguancun.com.cn/en/)

5. كانت السنة المالية لشركة «ساينا» المساهمة، والكيان الذي سبقها، شركة «بيجين ستون ريتش سايت للمعلومات»، تنتهي في شهر حزيران وذلك حتى عام 2003، عندما حولت الشركة سنتها المالية إلى التقويم السنوي. وللثبات على اتباع طريقة واحدة فإن جميع البيانات المذكورة في هذا الفصل تعود للسنة المالية التي تنتهي في شهر تموز، ما لم يجرِ ذكر خلاف ذلك.

6. رونالد تشان، «ساينا كوم: احتلال موقع الصدارة في مجال عمل الإنترنت في الصين»، تقرير بحوث رأس المال في الصين، دريسدنر كلاينوورت بنسون، 14 أيلول 2000، 26، وبرغم أن تقدير عائدات الإعلانات لعام 2004 هذا كان عالياً، فإنه كان مقبولاً مقارنة بتلك التي وضعها محللون آخرون ممن تنبؤوا بتحصيل عائدات تراوح مابين 80 إلى 20 مليون دولار لموقع Sina.com في تلك السنة ذاتها.

7. كتبت مجلة «Asiaweek»، مثلاً (في مقال بعنوان «خارج المقلاة» بتاريخ 18 أيلول 2001): توجه الاتفاقية صفعة تنم عن اليأس لأن حالات التآزر الممكنة في شرط محتوى النطاق العريض لا يزال يبدو بعيداً جداً. «هم لم يحددوا إستراتيجيتهم بوضوح فعلاً عند هذه المرحلة، وسوف يأمل المستثمرون في «صن» و«ساينا» ألّا تنهار الشركتان معاً وهما تحترقان»، كما يقول ماثيو ماك غاريڤ، وهو محلل مركزه مدينة بيجين، يعمل لدى شركة البحوث التقانية آي دي سي IDC.

8. استخدم علماء التخطيط والتنظيم مصطلحات مختلفة لوصف الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، بما فيها عبارة «اضطراب»، «تسارع شديد»، «فرط تنافس»، «ثورة»، «فوضى». راجع مقال E. Trist، F. Emery، «النسيج السببي للبيئات المؤسساتية» مجلة 18 «Human Relations» (1965): 21-32، إل. جي. بورجوا

وكي. إم. ايزنهارت «آليات القرارات الإستراتيجية في بيئات التسارع الشديد: أربع حالات في صناعة الحواسيب المصغرة، مجلة «Management Science» 34 العدد 7 (1988): 816، آر. اي. دافني، «Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering» (نيويورك؛ فري برس، 1994)؛ جي. هامل، «Leading the Revolution» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2000)؛ تي. جاي. بيترز «Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution» (نيويورك: كنوبف، 1987). تؤكد هذه التركيبات جميعها التعقيد (أي عوامل متعددة) والنشاط الفاعل (أي معدل تغير المتغيرات) ويناقش العديد منها آليات التفاعل أيضاً. أنا أستخدم تعبير عدم إمكانية التنبؤ بغرض التبسيط بدلاً من تعقيد كثرة انتشار المصطلحات هذه. ومن وجهة نظر إداري، فإن المعنى الضمني المهم للتعقيد، والنشاط الفاعل، والتفاعل هو صعوبة التنبؤ بما يحمله المستقبل، وهكذا فإن عدم المقدرة على التنبؤ هي كلمة بسيطة تصب في جوهر التحدي الإداري. ويقصد بجملة ضبابية المستقبل استخدامها بمثابة تعبير مجازي مرئي وحيّ عن عدم إمكانية التنبؤ هذه.

9. كان المحللون العسكريون يفكرون بطريقة منهجية في دور الوقت والتوقيت في البيئات التي لا يمكن التنبؤ بأجوائها، واعتمدت على العديد من آرائهم ومعرفتهم في النموذج الذي اخترته. وقد قام كلاوسفيتس بتعريف عدة تركيبات مؤقتة مهمة إضافة إلى ضبابية الحرب ومن ضمنها «نقاط تجميعية» (وقت اتخاذ خطوة حاسمة) و«أوقات توقف» (أوقات هدوء مؤقت مابين نزاع عنيف) راجع كتاب كارل فون كلاوسفيتس «On War»، ترجمة إم. هوارد وبي. باريت (برينستون، نيوجيرسي: مطبوعات جامعة برينستون، 1984).

10. راجع كتاب دافني «Hypercompetition» وكتاب هامل «Leading the Revolution» للحصول على عينة تمثل الحجج القائلة بتناقص المقدرة على التنبؤ بالاقتصاد العالمي. وقد كانت هناك بنحو مستغرب القليل من البحوث التجريبية التي تختبر

هذه الفرضية. وتقدم النتائج المستخلصة من البحث الموجود أدلة مختلطة عما إذا كان الاقتصاد بالإجمال قد أضحى بالإجمال أكثر هشاشة، على الأقل في الولايات المتحدة. للحصول على نتائج تدعم فكرة الهشاشة المتزايدة، راجع مقال إل. جي. توماس، «الوجهان الاثنان للتنافس: الوفرة النشطة للموارد وبيئة التنافس المفرط» 7 «Organization Science» (1996) 221-242، للحصول على نتائج مغايرة راجع مقال جي. مكنمارا، بي. إم فالر، سي. ديفرز، «كما كان حاله دائماً: البحث عن دليل على زيادة فرط التنافس» 24 Strategic Management Journal (2003) 261-278.

11. راجع مقال دونالد إن. سول «المزاولة المنظمة للأعمال الحرة» 46 «MIT Sloan Management Review» العدد 1 (2004)، ودونالد إن. سول ومارتن اسكوباري «إيجاد القيمة في عالم لايمكن التنبؤ بأوضاعه» 15 «Business Strategy Review»، العدد 3 (2004): 14-20.
12. من أجل نقاش متعمق ومفصل عن كيفية لجوء المؤسسات التجارية إلى إيجاد القيمة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، والحفاظ على القيمة، راجع مقال سول واسكوباري «إيجاد القيمة في عالم لا يمكن التنبؤ بأوضاعه».
13. أهمية اختيار موقع صناعي مرتبطة بنحو وثيق جداً بمايكل بورتر. راجع كتاب مايكل بورتر «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» (نيويورك، فري برس، 1980) و«Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» (نيويورك: فري برس 1985)، تشير الدراسات التجريبية الأخيرة إلى أن تأثيرات الصناعة المستقرة تكون 19 بالمئة تقريباً من الفروقات في الربحية بين الشركات الحكومية الأمريكية. راجع مقال إي. ماك غاهان وإم. إي. بورتر «ما مقدار أهمية الصناعة؟» 18 «Strategic Management Journal» (العدد الخاص بالصيف، 1997) 15-30؛ ومقال آر. شمالنسي «هل تختلف الأسواق كثيراً؟» مجلة 75 «American Economic Review»، الرقم 3 (1985): 341-351. يقدر روملت باتباعه لمنهجية مختلفة أن الصناعة تؤثر في حدود 8 بالمئة فقط، ولكن هذا الرقم

التقديري الأقل قد يكون ناجماً عن اقتصار تركيزه على الصناعات التحويلية، راجع مقال آر. رومليت «ما مقدار أهمية الصناعة» نشرة 12 «Strategic Management Journal»، الرقم 3 (1991): 167-185. غير أنه من المهم الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات كانت قد أجريت في وقت كانت الصناعات قد بلغت مرحلة النضج سابقاً. وفي المراحل الأولية من التطور الصناعي، مقارنة بالوضع الراهن للصين، قد يكون الارتباط ما بين الصناعة وإمكانية تحقيق الربح أضعف. وقد كانت الصناعات الأمريكية التي لا تملك إمكانية لتحقيق الربح في حالتها الراهنة من النضج (مثلاً: الفولاذ، الإطارات، الكيماويات الأساسية، خطوط السكك الحديدية) مغرية تماماً في سنواتها العشر الأولى. وقد تغير خصوصية المحيط الصيني من الجاذبية النسبية للصناعات مقارنة بالأسواق الغربية. فمثلاً قد تتيح طفرة البناء الحالية في الصين لمصانع الحديد الصلب أن تجني أرباحاً هائلة، في حين تجعل التكاليف الكبيرة للبحوث العلمية الأساسية وحقوق الملكية الفكرية الملتبسة من المستحضرات الصيدلانية صناعة أقل ربحية في الصين من الولايات المتحدة أو أوربة.

14. بي. ويرنرفيلت، «وجهة نظر المؤسسة المستندة إلى الموارد» Strategic Management Journal 5 الرقم 2 (1984): 171-180 ومقال جاي بارني، «موارد المؤسسة التجارية والميزة التنافسية المستدامة»، Journal of Management 17 الرقم 1 (1991): 99-120.

15. أدخل غاري هامل وسي. كي. براهالاد مفهوم الكفاءة الأساسية للمؤسسة التجارية. راجع مقال جي. هامل وسي. كي. براهالاد «الكفاءة الأساسية للشركة المساهمة» مجلة «Harvard Business Review»، أيار حزيران 1990.

16. يجادل بانكاج غيماوات في أن الإستراتيجية تتألف من تقديم التزامات أو إجراء تغييرات كبيرة غير متكررة في الموارد التي تملك تأثيرات كبيرة ومستمرة في البدائل المستقبلية للشركة. راجع كتاب بي غيماوات «Commitment» (نيويورك، فري بريس، 1991). تعني أهمية هذه القرارت ضمنياً أن المديرين يقومون

بوضوح شديد بتحليل عواقبها على امتداد المستقبل. وترتكز حجة غيماوات على الافتراض القائل: إن المديرين يملكون إمكانية رؤية كافية في المستقبل لتحليل عواقب تحركاتهم، على الرغم من أنه يقر بالطبع بوجود المخاطر. وبرغم أن علماء آخرين كانوا أقل وضوحاً في تأكيد إمكانية التنبؤ، فقد افترضوا ضمناً توفر إمكانية الرؤية في نماذجهم. وتفترض كل من الآراء الخاصة بالمنصب والكفاءة أن بإمكان المديرين التنبؤ بنحو سابق بنوعية الصناعات التي ستستقطب الاهتمام في المستقبل، والموارد التي ستكون ذات فائدة. وهذه الافتراضات هي، بالتأكيد، مقنعة ومقبولة تماماً في أسواق مستقرة ولكنها أقل قبولاً في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

وترى وجهة نظر مغايرة أن المديرين يعمدون إلى تطبيق أفضل تقييم لديهم على التخطيط المستقبلي الأمثل بناءً على المعطيات المتاحة بين أيديهم. إلا أن القيود المفروضة على مقدرة المدير على معالجة المعلومات، يضاف إليها عدم إمكانية التنبؤ بالأجواء، تحُدُّ بشدة من مقدرة المديرين على التنبؤ بنتائج خطواتهم. راجع مقال آر. أميت R. Amit وبي. جاي. إتش شوميكر، «الأصول الإستراتيجية والريع المؤسسي». Strategic Management Journal 4 (1993):33-46. ويعني هذا الرأي ضمنياً أن تطوير واستخدام الموارد أو التحكم في موقع جذاب في السوق بوضوح هو أساساً أشبه بشراء بطاقة يانصيب، ويقر المؤلفان أنفسهما أن رأيهما يحول منطقياً دون تطوير نظرية قد تساعد على توجيه تصرفات وخطوات المديرين.

إنني أعتقد أن نظرية الإدارة يجب أن توفر الإرشادات التوجيهية للمعايير السلوكية للمديرين بدلاً من قيامها بمجرد توضيح الفارق في الأداء بعد وقوع الحدث. وبذلك فإنني أركز اهتمامي على الاتجاه السائد للبحث الإستراتيجي الذي يقدم النصح للمديرين، إضافة إلى تولي عملية الشرح أو التنبؤ.

17. يشير بول غودمان ومساعدوه إلى الغياب المستغرب للاهتمام الواضح بالتركيبات المؤقتة في نظرية التنظيم والتخطيط. راجع مقال بي. إس. غودمان، بي. إس.

لورنس، دي. جي. آنكونا، إم. تي. توشمان «المدخل إلى المنتدى الخاص ببحوث الوقت والتنظيم». Academy of Management Review 26 الرقم 4 (2001): 507-511. إلا أن الافتراضات الراسخة بعمق غالباً ما تكون الأصعب على التصفح وعلى التحليل. وهكذا فإن الندرة النسبية للبحوث المتوفرة حتى الآن تعطي في أغلب الاحتمالات برهاناً على أهمية الوقت بصفته التركيبية.

18. يظهر المثال الملموس عن الاستقراء في النماذج المالية المستخدمة لتقييم حركة السيولة النقدية التي تولدها الشركات القديمة في السوق. وتقوم هذه النماذج بعزل المتغيرات الأساسية، وتعد قيمها الحقيقية القضية الأساسية، وتُستقرأ المعطيات المتوافرة وحركة السيولة النقدية بناء على التغييرات المتزايدة لهذه المتغيرات. راجع على سبيل المثال كتاب تي. كوبلاند، T. Copeland، تي. كوللر T. Koller، جاي. مورين J. Murrin. «Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies» (نيويورك: جون وايلي، 1996، لا سيما الصفحات 133-324).

19. يعرض ميير نموذجاً للهزات البيئية «بوصفها أحداثاً طبيعية عابرة تسبقها وتتبعها حالة من التوازن». راجع مقال إي. دي. مبير «التأقلم مع الهزات البيئية» مجلة «Administrative Science Quarterly» الفصلية 27 (1982): 434. هذا يتوافق مع مجموعة واسعة من البحوث التي تقدم نموذجاً للأنظمة بوصفها اختباراً لحقب طويلة من الاستقرار تضمُّ حقباً قصيرة وغير متكررة من التغيير المنهجي. راجع كتاب إم. توشمان وإي رومانيللي «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation» و«البحث في السلوك المؤسسي» 7. إل. إل. كامينغز، وبي. إم. ستو (غرينتش، سي تي: جاي برس، 1985)، 171 - 222.

20. بدأ علماء التخطيط الإستراتيجي والتنظيمي أخيراً بتفحص المفاهيم البديلة للوقت بوضوح. راجع على سبيل المثال، مقال دي. جي. آنكونا، جي. إي. أوكهايسن، إل. إي بيرلو «استهلاك وقت طويل لدمج البحث الزمني». Academy of Management Review 26 الرقم 4 (2001): 512 - 529.

21. الأكثر دقة أن التغيرات في الأنظمة المعقدة كثيراً ما تتبع صيغة ما من قانون للقوة حيث يكون تكرار حصول الحديث مرتبطاً تناقضياً بأهميته وحجمه. راجع مقال بي. أندرسون «نظرية التعقيد وعلم التنظيم» 10 «Organization Science» الرقم 3 (1999):223.

22. راجع مقال دي. جاي. كوليز «ملاحظة للبحث: ما مدى قيمة القدرات التنظيمية» 15 Strategic Management Journal (1994):143-152.

الفصل الثالث

1. تشمل المصادر الخاصة بشركة تينغواي مقابلات مع كبار موظفي الشركة، ووثائق ومستندات الشركة، ومصادر ثانوية. نحن شاكرون بوجه خاص آرون وين، ونيلسون ليو، وكلاهما من الحاصلين على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد دفعة عام 2004، حيث كتبا، إلى جانب هاري وانغ، دراسة غير منشورة لحالة تحليلية عن شركة تينغ هسين. ثم إننا شاكرون جداً شيري تشوانغ من دار «كومنويلث ببيليشينغ» للنشر، التي أجرت بحثاً متعمقاً عن شركتي تينغ هسين ويوني بريزيدنت، وتكرمت بإعداد دراسات تمهيدية للشركات، وشاركتنا آراءها ومعلوماتها.

2. في نهاية عام 2003، امتلكت مجموعة تينغ هسين 33 بالمئة فقط من الأسهم في شركة «تينغواي» مع تملك شركة الأغذية اليابانية «سانيو» حصة مساوية لها، وتعويم الباقي في سوق هونغ كونغ للأوراق المالية. وعلى الرغم من تملك ثلث الأسهم فقط في شركة تينغواي فقد مارست مجموعة تينغ هسين وأسرة وي التي أسست الشركة، رقابة إدارية فاعلة على شركة تينغواي. وابدءاً من شهر كانون الأول من عام 2003، كان واحد فقط من كبار الموظفين التنفيذيين الإثني عشر في شركة تينغواي قد جاء من شركة «سانيو»، في حين تم تعيين الآخرين الأحد عشر من قبل أسرة وي. وعمل إينغ تشو وي الذي شارك في تأسيس شركة «تينغ هسين» رئيساً لمجلس الإدارة ومديراً تنفيذياً مسؤولاً لشركة تينغواي. ومعظم

أحداث الحالات التي جرت مناقشتها في هذا الفصل كانت قد سبقت إنشاء شركة تينغ هسين للشركة الفرعية «تينغواي»، وتعويمها في سوق هونغ كونغ في عام 1996 وبيعها لثلاثة وثلاثين بالمئة من حصة الأسهم في تينغواي إلى سانيو في عام 1999. ولتجنب أي تشويش لا داعي له، فإننا نستخدم «تينغ هسين» على امتداد هذا الفصل للإشارة إلى الشركات التي كانت تحت إدارة الإخوة وي، بما في ذلك عملياتهم التي نفذوها في شركة تينغواي.

3. للحصول على تاريخ موجز عن صناعة «النودلز» راجع موقع http://www.Inmamaskitchen.com/FOOD-Is-ART/pasta/historypasta.html

4. أُخذت بيانات حصة السوق من AC Nielsen Scan Track، للفترة الممتدة من كانون الأول 2003 إلى كانون الثاني 2004. ونتجت الحصة السوقية الكبرى لشركة «ماستر كونغ» التي تقاس بالحصة مقارنة بحجم حصة السوق، عن التركيز على النوعية الممتازة للسوق.

5. ألفريد غراي «Warfighting»، (واشنطن، دي سي: فيلق سلاح البحرية الأمريكية 1989).

6. عرّفت البروفسورة كاثلين إيزنهاردت من جامعة ستانفورد عدة خطوات ملموسة يستطيع المديرون اتخاذها لزيادة فاعلية صنع القرار في ما تسميها بيئات شديدة التسارع، بما في ذلك تجميع معلومات فورية، والتفكير في بدائل متعددة ومتزامنة، والتماس نصيحة خبراء من خارج المؤسسة بفاعلية، وتبني قواعد اتخاذ القرارات للتوصل إلى الإجماع، ودمج القرارات بمرور الوقت. راجع مقال كي. إم. إيزنهاردت «اتخاذ قرارات إستراتيجية سريعة في بيئات شديدة التسارع» «Academy of Management Journal» 32، الرقم 3 (1989): 543-576، إل. جاي. بورجوا وكي. إم. إيزنهاردت «آليات القرارات الإستراتيجية في بيئات شديدة التسارع: أربع حالات في صناعة الحاسوب المصغر». النشرة الدراسية Science Management 34 الرقم 7 (1988): 816-835، وإس. إل. براون وكي. ام. إيزنهاردت، «فن التغيير المستمر: ربط نظرية التعقيد بالتطور المحدد بالوقت

في المؤسسات المتغيرة بشدة» مجلة Administrative Science Quarterly 42 (1997) 1-34.

7. يدرج بيتر دراكر الأمور غير المتوقعة والمتنافرة بوصفها أول مصدرين للفرص المواتية. راجع كتاب بي. إف. دراكر «Innovation and Entrepreneurship» (نيويورك: هاربر بيزنس، 1985)37-179.

8. منذ أن نشر فريدريك دبليو. تايلر كتابه «Principles of Scientific Management» في عام 1911، فإن الكثير من التفكير الغربي بشأن الإدارة استهدف تحويل الإدارة من فن إلى علم. وقد كانت هناك عقيدة رئيسة لهذا البرنامج تعمل على استبدال الحدس الذي يمتلكه المديرون -ينظر إليه بوصفه غير موثوق وله خصوصيته- بالتحليل العقلاني. وهناك معلم مهم على الطريق من الفن إلى العلم يتمثل في كتاب تشيستر بارنارد «The Functions of The Executive» (كيمبردج، ماساشوستس: مطبوعات جامعة هارفارد 1968) الذي يعرض مقاربة منهجية وعقلانية للإدارة. إن ما يغفل عنه الكثير من الناس عندما يقرؤون كتاب برنارد هو تأكيده الحدس في صناعة القرار. وفي كلمة ألقاها أمام الهيئة التدريسية وطلاب كلية الهندسة التابعة لجامعة بريستون (موثقة في ملحق بكتابه) جادل برنارد في أن «الكثير جداً من المنطق يثبط العمليات الحدسية... التي لا غنى عنها بوجه عام، ويمكن التعويل عليها بنحو أكبر في العديد من الظروف. وبتعبير آخر، فإن التحليل الاعتيادي قد يعلم أموراً أكثر عن شيء ما، لكنه ربما يدمر في الوقت نفسه الإحساس بالشيء كله». ولابد أن رسالة برنارد قد جاءت بمثابة صدمة تماماً للحضور الذين كانوا يستمعون إليه، لأنهم كانوا، إلى حد ما، مهندسين مدربين لمعالجة المشكلات بطريقة منطقية وتحليلية، ولكن أيضاً لأن المتحدث كان مديراً تنفيذياً كبيراً لدى AT&T وهي شركة معروفة بإدارتها العقلانية.

9. لمزيد من النقاش المفصل عن عملية الإعداد للتجارب وإجرائها، راجع مقال دونالد إن. سول «المزاولة المنظمة للأعمال الحرة» MIT Sloan Management Review 46، الرقم 1 (2004):71-77.

الفصل الرابع

1. تشمل مصادر البيانات الأساسية لشركتي «ليجند» و«غريت وول» مقابلات مع الموظفين التنفيذيين للشركة ووثائق الشركة. إنني أشكر بشدة أيضاً تلميذي السابق غريغ يي ومن شاركوه في التأليف (جميعهم حاصلون على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد ومن دفعة عام 2001) على الإفادة من الدراسة المتعمقة لرد شركة ليجند على دخول شركات الحاسوب المتعددة الجنسيات والموثقة في كتاب هنري تشين، هاري كين، غريغ يي، زهينغ ين مايكل راكستاد «أسطورة تقانة في الصين» الحالة -052 701 (بوسطن: كلية هارفارد للأعمال، 2001). وبالإضافة إلى إجراء مراجعة مكثفة لما نشر من مقالات ممتازة عن شركة «ليجند»، كان هناك مصدران ثانويان مفيدان بوجه خاص: هوي جيانغ زهو «Years of Legend Group 15» [باللغة الصينية] (بيجين: تشاينا CAAC بابليشينغ هاوس، 2002)، وكي وين لو «China's Leap into the Information Age: Innovation and Organization in the Computer Industry» (أكسفورد، مطبوعات جامعة أوكسفورد، 2000).
2. بيانات حصة السوق مصدرها من شركة البيانات الدولية (IDC) للفصل الرابع 2003.
3. تشين، كين، يي، ين، راكشتاد «A Technology Legend in China».
4. داريل ريغبي «دراسة استطلاعية في وسائل الإدارة 2003: زيادة الاستهلاك فيما تكافح الشركات لتحقيق التقدم في الأوقات العصيبة» مجلة Strategy & Leadership 31، العدد 5 (2003): 4-11. شملت الدراسة الاستطلاعية لعام 2002، 708 مؤسسة تجارية من جميع أنحاء العالم، مع 20 بالمئة منها تقريباً من منطقة البحر الهادئ في قارة آسية. وقد أجرى «باين» هذه الدراسة الاستطلاعية على مدى تسعة أعوام متتالية، ووجد على نحو ثابت أن عمليات التخطيط الإستراتيجي هي الوسيلة المستخدمة بكثرة على مدى تلك المدة الزمنية.
5. لكي نكون منصفين، فإنه من الصعب تقييم الصلة ما بين عمليات التخطيط وأداء المؤسسة لأن الكثير من البحوث السابقة كانت محصورة بأخطاء ضمن مخطط

البحث بما في ذلك فئات تبالغ جداً في تبسيط الوقائع (مثال «المخططون» مقابل «غير المخططين») تعريف غير ثابت للمتغيرات الرئيسة، وارتباطات واهية بالنظرية، والإخفاق في السيطرة فيما يتعلق بالمتغيرات الوسيطة، واعتماد مبالغ فيه على معطيات الدراسة الاستطلاعية، ومصادر متنوعة للبيانات. إن المحاولات الأحدث لتصنيف تأثيرات التخطيط الإستراتيجي في الأداء على مستوى المؤسسة، وعن طريق استخدام أساليب تتعلق بالتحليل المتعمق، أشارت إلى أن الدراسات السابقة ربما تكون قد قللت من أهمية التأثير. إلا أن هذه الدراسات الحديثة محدودة بإمكانية التغيير والإعداد الضعيف للدراسات السابقة. إن المثل المستخدم في علم الحاسوب القائل بما معناه أن «الأرقام الخطأ تعطي الأجوبة الخطأ» ينطبق على التحليل المتعمق مثلما ينطبق على عملية الحوسبة. راجع فيما يتعلق بالمقالات النقدية مقال توماس سي. باول «التخطيط الإستراتيجي ميزة تنافسية» Strategic Management Journal 13 الرقم 7 (1992):551 - 558، ومقال سي. تشيت ميللر، ولورا بي. كاردينال «التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات التجارية: صيغة تركيبية لأكثر من عقدين من البحوث» Academy of Management Journal 37 الرقم 6 (1994): 1649 - 1665. وعلى الرغم من الحدود المنهجية للدراسات السابقة، فإن مجرد الحجم كان يجب أن يكتشف وجود صلة ما بين التخطيط النظامي والأداء لو كانت مثل هذه الصلة القوية موجودة. إن الإخفاق في إيجاد صلة واضحة بعد خمسة وعشرين عاماً من البحث يشير إلى أنها صلة واهية في أفضل الأحوال.

6. وجد روبرت غرانت، بناء على دراسة حالات مقارنة لعملية التخطيط الإستراتيجي في ثمانٍ من عشر أكبر شركات للنفط والغاز، أن قرارات كبرى قليلة اتخذت نتيجة لعملية التخطيط الإستراتيجي النظامي. راجع مقال روبرت إم. غرانت «التخطيط الإستراتيجي في بيئة مضطربة: البرهان تقدمه شركات النفط الكبرى» Strategic Management Journal 24، الرقم 6 (2003) 491 - 517. وجدت دراسة أخرى

لتأثير عملية التخطيط النظامي في 1,087 قراراً إستراتيجياً اتخذته 129 من الشركات الخمس مئة التي اختارتها مجلة «فورتشن» Fortune بين الأعوام 1986-1982، أن قرارات التوسع على المستوى العالمي (وبدرجة أقل خيارات الحرمان والتجريد) كانت تحركها العملية التخطيطية النظامية. وإن القرارات الأخرى، بما في ذلك تلك التي تشمل التقانة، وعمليات الاستحواذ، والطاقة الإنتاجية، والتوسع، والمنتجات الجديدة، والتحالفات الإستراتيجية، والتغيرات التنظيمية، لم تكن متأثرة بعملية التخطيط النظامي سواء في آلية صياغتها أو تنفيذها. راجع مقال ديباك كي. سينها» إسهام التخطيط الن المقابلات التي أجريت مع كبار موظفي الشركة. إننا شاكرون بوجه خاص لرئيس شركة «هاير» ميانميان يانغ، ورئيس مجلس الإدارة رويمين زهانغ، كونهما كانا كريمين جداً معنا في منحنا جزءاً من وقتهما. تمت تغطية تاريخ وسيرة شركة «هاير» بتفصيل واسع، بواسطة صحافة الأعمال الصينية، واعتمدنا على مصادر متعددة كمعلومات إضافية. للحصول على سيرة الشركة بالإنكليزية راجع كتاب جينتسينغ يي وكسيان واي:
«The Haier Way: The Making of a Chinese Business Leader and a Global Brand»
(دومونت، نيوجرسي: هوما آند سيكي بوكس 2003).

2. لاحظ أن الأرقام المتعلقة بإيرادات هاير غروب مذكورة في تقارير الشركة ذاتها. وبرغم أن الشركة تملك شركة فرعية هي «كينغ داو هاير»، مدرجة في سوق شنغهاي للأوراق المالية، فإن الشركة الفرعية العامة تمثل (16) بالمئة فقط من عائد المجموعة المعلن. ونتيجة لذلك فإنه من الصعب تقويم نوعية عمليات تمويل المجموعة المذكورة في تقارير الشركة ذاتها من دون فهم التقاليد المتبعة في إعداد التقارير. وبالنظر إلى غياب الشفافية في إعداد التقارير المالية، فإننا لسنا واثقين تماماً بأن هذه الأرقام تقدم فكرة دقيقة عن زيادة مبيعات الشركة لا سيما أننا لا نفهم التقاليد المتبعة لتسجيل المبيعات في كل أنحاء الفروع. وعلى الرغم من عدم ارتياحنا للأرقام المعلنة، فإنه من الثابت بالتأكيد أن الشركة قد زادت عائداتها

بسرعة على مدى العقدين الماضيين. إلا أنه ليس من الواضح بعد كيفية قيامها بتمويل تلك الزيادة ومستوى الربحية الأساسية.

3. رجاء راجع «دراسة استطلاعية عن أكثر الشركات المحترمة في العالم لعام 2004» أعدتها صحيفة «فايننشال تايمز»/ مؤسسة «برايسووترهاوس كوبرز»، فايننشال تايمز 19 تشرين الثاني 2004. للحصول على تقرير كامل نرجو التوجه إلى موقع http://www.pwc.com/Extweb/ncsurvers. nsf/docid/58D 9F6C6C7B8 17BC802565F4F003FDEA1. النتيجة مبنية على دراسة استطلاعية سنوية لأكثر من ألف من الموظفين التنفيذيين المسؤولين من خمسة وعشرين بلداً، بالإضافة إلى مديرين ماليين، ومعلقين إعلاميين، ومندوبين عن منظمات غير حكومية.

4. «أكثر ثلاثين رجلاً محترماً من رواد الأعمال في العالم » مقال صحيفة «فايننشال تايمز» 7 كانون الأول 1999، «أكثر الأشخاص نفوذاً في مجال الأعمال لعام 2003» مجلة «فورتشن» 11 آب، 2003.

5. أعيدت تسمية شركة كينغ داو للثلاجات فيما بعد باسم «كينغ داو هاير».

6. من أجل مناقشة أوسع لكيفية لجوء شركة هاير وغيرها من الشركات الناشئة في الأسواق إلى الابتكار برغم الموارد المحدودة، راجع مقال دونالد إن. سول وأليخاندرو رولاس - غوسي «فن الابتكار في رباط حذاء» ملحق فايننشال تايمز عن إتقان الابتكار، Mastering Innovation 24 أيلول 2004.

7. راجع مقال كارل إي. وايك «المؤسسات التعليمية أنظمة مثبتة من دون إحكام» مجلة Administrative Science Quarterly 21 (1976): 1-19، وجاي. دي. أورتون وكارل إي وايك «الأنظمة المثبتة من دون إحكام: إعادة تمثيل المفاهيم» مجلة Academy of Management Review 15، العدد 2 (1990): 203-223.

8. راجع مقال توماس آر. آيزنمان «آثار ملكية الرئيس التنفيذي للأسهم وعملية التنويع على المجازفة»، Strategic Management Journal 23 (2002):513-534.

9. راجع مقال دونالد إن. سول «لا مخرج: فشل آليات التنفيذ المتدرج من الأسفل إلى الأعلى»، و«دور الاستثمار السلبي المتدرج من الأعلى إلى الأسفل»، و«انهيار العملية: ملاحظة عن

مصادر وعواقب فشل عملية تخصيص الموارد ضمن المؤسسات التجارية القديمة»، وكلاهما موجودان في «Readings in the Resource Allocation Process» جوزيف إل. باور وكلارك جيلبرت (نيويورك: مطبوعات جامعة أوكسفورد 2005).

10. جادل البحث حتى الآن في أن المسؤولين التنفيذيين الكبار سيميلون إلى اعتماد المركزية في اتخاذ القرار وفي الإدارة عندما تواجه الشركة تهديداً ولكن ليس فرصة. راجع داتون وجاكسون، في المصدر نفسه، جين إي. داتون وسوزان إي. جاكسون (1987)، «تصنيف المسائل الإستراتيجية: الارتباطات بالعمل المؤسسي» مجلة Academy of Management Review 12 (1): PP 76 - 90؛ وبي. إم. ستو، إل. إي. ساندلاندز وجاي. إي. داتون «التأثيرات القاسية للفشل في السلوك المؤسسي: تحليل متعدد المستويات» مجلة Organization Science Quarterly 26 (1981). 501-524. نحن نعتقد أن كبار المسؤولين التنفيذيين سيقومون أيضاً باعتماد المركزية في قرار تخصيص الموارد لدى اقتناص الفرصة إلى الحد الذي (1) تمثل فيه أهمية كافية بحيث إن الإدارة العليا فقط تستطيع تنظيم الموارد من أجل تنفيذ (مثلاً عمليات الاستحواذ الكبرى). (2) تتطلب سحب الموارد الموزعة على عمليات أخرى أو (3) تتطلب تحركاً سريعاً أكثر مما يمكن توقعه من الآلية القائمة التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات من الأعلى ليصار إلى تنفيذها من قبل من هم أدنى مرتبة. والفرص الذهبية، وفق تعريفها، تلائم المعيار الأول؛ واستناداً إلى بحثنا التجريبي فإنها تلائم بوجه عام المعيارين الاثنين الآخرين كذلك.

11. بيتر دراكر «The practice of Management» (نيويورك: هاربركولينز، 1954).

12. جادل مايكل جنسين بنحو مقنع من أجل ربط موضوع حقوق اتخاذ القرارات مع توفر معرفة محددة ضمن المؤسسة. راجع كتاب إم. سي. جنسن «Theory of the Firm: Governance,Residual Claims and Organizational Forms» (كامبريدج، ماساشوسيتس: مطبوعات جامعة هارفارد، 2000).

13. أنا شاكر لتشارلز سبينوزا قيامه بمراجعة هذا الفصل وإضافة آرائه وأفكاره، ولا سيما عن أهمية وضع نظام لتمكين الهرمية المرنة.

الفصل السادس

1. راجع كتاب جيفري فيفر وجيرالد آر. سالانسيك «The External Control of Organizations» (نيويورك: هاربر آند راو 1978).
2. البيانات الخاصة بشركة غالانز مصدرها مقابلات أجريت مع المديرين التنفيذيين للشركة، وجولات في المعامل، ووثائق وصكوك الشركة. نحن شاكرون أيضاً للأفكار التي خرجنا بها من مناقشات جرت مع زهانغ إكسي، وسو تشوين تان، وسيث ويلر (جميعهم من حملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية هارفارد للأعمال دفعة عام 2004) الذين أجروا البحث عن صناعة أفران المايكروويف وشملت مصادر ثانوية مفيدة كتاب ديهاي دينغ وجيان زهو «Made in Galanz: A Miracle Story» (بيجين: دار نشر جيان كسي رينمين، 2004)، وكسيوبا سونغ «غوان دونغ غالانز: ما هي إستراتيجية التسويق الجديدة التي يجب على شركة غالانز أن تتبناها؟» الحالة 105 (بيجين: كلية العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة تسينغوا، 1999).
3. «أكسس إيجيا»: افران المايكروويف في الصين: دراسة تحليلية للأسواق (شنغهاي: أكسس إيجيا، 2003).
4. كزوباو سونغ «غوان دونغ غالانز: ماهي إستراتيجية التسويق الجديدة التي يجب على شركة غالانز أن تتبناها؟»
5. هبط معدل سعر البيع بالتجزئة لكل جهاز مايكروويف مباع من 3,000 إلى 4,000 رينمنبي في بداية أعوام التسعينيات إلى 447 وإلى 503 رينمنبي في المدة من عام 1997 حتى عام 1999. راجع «أكسس إيجيا» «السلع البيضاء في الصين: دراسة تحليلية للسوق» (شنغهاي: أكسس إيجيا، 2003). الجدول 11: 1، صفحة 47، للحصول على أسعار البيع بالتجزئة وأكسس إيجيا، وأفران المايكروويف، الجدول 1:5 صفحة 10.

6. لمعرفة سير العلاقة ما بين شركتي فورد وفايرستون مقال دي. إن. سول «ديناميكية الوقوف بلا حراك: شركة فايرستون تاير آند رابر، وثورة الإطارات النصف قطرية» Business History Review 73، العدد 3 (خريف عام 1999): 430-464.

7. للحصول على لمحة قصيرة عن وظيفة تطوير الأعمال في مؤسسات التقانة المركزة راجع مقال دي. إن. سول «النجاح يتدفق من تطوير الأعمال» ملحق صحيفة «فاينتشال تايمز» عن إتقان الإدارة، 18 كانون الثاني، 2001.

8. يعمل البروفسور هوارد إتش. ستيفنسون رائد دراسات تنظيم الأعمال الحرة الذي يُدرّس في كلية هارفارد للأعمال، يعمل على تضمين غياب الموارد في تعريفه معنى تنظيم الأعمال والمشروعات بوصفه «تعقب الفرصة المواتية بغض النظر عن الموارد الموجودة تحت السيطرة حالياً». راجع مقال إتش. إتش. ستيفنسون ودي. إي. غمبرت «جوهر تنظيم الأعمال» مجلة «Harvard Business Review» آذار-نيسان 1985، 2-11؛ واتش. اتش. ستيڤنسون وجاي. سي غاريللوموس نموذج تنظيم الأعمال: «إدارة المشروعات الاستثمارية» صحيفة Strategic Management Journal 11 (1990): 17 - 27.

9. للحصول على نقاش أوسع عن كيفية تحول العلاقات إلى قيود، راجع الفصول من 1 حتى 3 من كتاب دونالد إن. سول «Why Good Companies Go Bad» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2005).

10. المصدر نفسه.

11. سيكون هناك بالتأكيد استثناءات في الصناعات التي تعد مهمة للمصلحة الوطنية، مثل العمل المصرفي وشركات توريد المعدات الدفاعية. وغني عن القول أن كل مدير تنفيذي صيني يجب أن يستمر في مجاراة الوضع السياسي، حتى لو أدى إلى إنشاء علاقات شراكة مع مؤسسات تجارية عالمية.

12. يمنع البروز الكبير للأسهم وللحصص التي تملكها الدولة في أسواق الأسهم في شنغهاي وشين تسين، يمنع الأسهم التي يتم تبادلها هناك من أن تظهر التغييرات التي تحصل في النشاط الأساسي للشركات المدرجة.

13. كتاب دونالد إن. سول ومارتين إسكوباري، «Success Against the Odds: what Brazilian Champions Teach Us About Thriving in Unpredictable Markets» (لندن وساو باولو: إلسيفيير/ كامبوس/ 2005). جميع العبارات المقتبسة الموجودة في العمود الجانبي مأخوذة من مقابلات تم إجراؤها خصوصاً لهذا الكتاب.

14. أجرت مؤسسة برايسووترهاوسكوبرز، دراسة استطلاعية في عام 2001 شملت خمسة وثلاثين بلداً لقياس «مؤشر اللاإنفاذية» -عكس الشفافية. ويقيس هذا المؤشر تأثيرات الأنظمة واللوائح القانونية غير الواضحة، والسياسات الضريبية، ومعايير وأساليب المحاسبة، والفساد في مقدرة المؤسسات التجارية على جمع رأس المال. راجع «The Opacity Index» جاي. آر. بارث وآخرون، (نيويورك: منحة مؤسسة برايسووترهاوسكوبرز لدراسة الشفافية والاستدامة، 2001).

الفصل السابع

1. البيانات والمعلومات الخاصة بشركة «واهاها» مصدرها المقابلات التي أجريت مع كبار الموظفين التنفيذيين في الشركة، وسجلات الشركة، والدراسة التحليلية غير المنشورة لحالة شركة «واهاها» التي كتبها زهانغ ينغ، وجين ليانغ، ويوان يونغ، وجميعهم يحملون شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الأعمال التابعة لجامعة هارفارد، دفعة عام 2004 (ستنشرها كلية لندن للأعمال في عام 2005). وشملت المصادر الثانوية المفيدة المتوفرة باللغة الصينية كتاب كسياوبو يو، وهونغ واي هو «Extreme Marketing» (بيجين: دار «زهيجيانغ زيمين بابليشينغ» للنشر2002)، مقال بانغجو تشين وعنوانه «إستراتيجية المبيعات السرية لشركة واهاها» مجلة «وين ويكلي» الأسبوعية [تايبه]، العدد 372، 2004، وهونغ مين يوان

«القطب الأخير في صناعة المشروبات» مجلة Global Entrepreneur Magazine [بيجين] تموز2004. هناك دراسة حالة مفيدة باللغة الإنكليزية عن دخول شركة «واهاها» قطاع المشروبات الغازية أعدها إن. داي وإن. داوار بعنوان: «حروب الكولا في الصين: المستقبل هنا» الحالة 9B03A006 (لندن، أونتاريو، كلية ريتشارد آيفي للأعمال، 2003).

2. أكسس إيجيا، المشروبات الخفيفة في الصين: دراسة تحليلة للأسواق (شنغهاي: أكسس إيجيا، 2003).
3. مراسلات ما بين سيمون إزارئيل والمؤلف، 7 تشرين الثاني 2004.
4. إن كون الفرصة الذهبية تنجم عن ميزة تنافسية مستدامة يعتمد على مدة الحقبة عندما تتجاوز الأرباح تكلفة رأس المال.
5. كتاب كونستانتينوس سي. ماركيدس وبول إي غيروسكي، «Fast Second:How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets» (سان فرانسيسكو:جوس - باس، 2005).
6. صن تزو «The Art of War»، ترجمة ليونيل غيلز، (ماينبولا، نيوجيرسي: دوفر بابليكيشنز، 2002).
7. في ردود أفعال الصحف على الإنترنت، وجد كلارك جيليبرت أن كبار الموظفين التنفيذيين كانوا أكثر ميلاً إلى تخصيص موارد للإنترنت عندما كان ينظر إليه بوصفه تهديداً لأساس عملهم. ومما يثير السخرية أنه عندما وضع كبار المديرين التنفيذيين الإنترنت في إطار تهديد لأساس عملهم بدلاً من كونه فرصة مؤاتية، فقد أخفقوا في تعقب الفرصة الإيجابية بفاعلية وركزوا على الدفاع عن مركزهم. راجع ورقة عمل سي. جيلبرت «Change in The Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist?»، ورقة العمل لا تحمل رقماً، كلية هارفارد للأعمال، بوسطن، 2004.
8. سي. كريستنسن، كتاب «The Innovator's Dilemma» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 1996).

الفصل الثامن

1. البيانات والمعلومات عن شركة يو تي ستاركوم مصدرها مقابلات أجريت مع كبار المديرين التنفيذيين، وسجلات الشركة، والدراسة التحليلية غير المنشورة للحالة والمكتوبة من قبل جيسون هو، وتشارلز كزو، وآلان كيان، وجوليا تسسنغ، وجميعهم من حملة شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية هارفارد للأعمال، دفعة عام 2004 (ستنشرها كلية لندن للأعمال في عام 2005).
2. للحصول على مناقشة عن موضوع مزاولة الأعمال والمشروعات والمهن الحرة بوصفها عملية تجريبية متكررة، راجع مقال دونالد إن. سول «المزاولة المنظمة للأعمال الحرة» MIT Sloan Management Review 46، الرقم 1 (2004): 71 - 77.
3. لمناقشة تامة لهذه العوامل، وكيف تعمل الخطوات المتخذة في وقت مبكر في تاريخ شركة ما على تحقيق النجاح والفشل اللاحق، راجع كتاب دونالد إن. سول «Why Good Companies Go Bad» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2005) الفصل 2، ومقال دونالد إن. سول «الإدارة عن طريق الالتزامات» مجلة «Harverd Business Review»، أيار 2003.
4. لمناقشة شاملة لفوائد جعل العمليات التنظيمية أمراً روتينياً، راجع كتاب ريتشارد آر. نيسلون، وسيدني جي. وينتر «An Evolutionary Theory of Economic Change» (كامبريدج، ماساشوسيتس: بيلكناب، 1982)، 96-136. للحصول على تصنيف مفيد للعمليات من وجهة نظر إدارية، راجع مقال ديفيد إي. غارفين «آليات التنظيم والإدارة» MIT Sloan Management Review 39 الرقم 4 (1998):33 - 50.
5. لمناقشة مستفيضة عن كيفية قيام الأطر الإستراتيجية بتكوين نمط الأداء المؤسسي، راجع مقال جوزيف إف. بوراك، وهوارد توماس، وتشارلز بادن فوللر، «المجموعات المتنافسة مجتمعات معرفية: قضية الشركات الإسكوتلندية المصنعة للملابس المحبوكة». المجلة الدورية للدراسات الإدارية «Journal of Management Studies 26»

الرقم 4 (1989) 397 - 416. لمناقشة منفتحة وشاملة للنماذج العقلية، راجع كتاب كونستانتينوس س. ماركيدس، «All The Right Moves» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2000) لا سيما الصفحات 27 - 48.

6. يعتمد التعريف الواضح للموارد على أنها تتضمن أصولاً ملموسة وغير ملموسة، على رأي المؤسسة التجارية المستند إلى الموارد. راجع مقال بي. فيرنرفيلت «رأي المؤسسة المستند إلى الموارد» Strategic Management Journal 5 الرقم 2 (1984): 171-180، وكتاب جاي. بارني» موارد المؤسسات والميزة التنافسية المستدامة»، Journal of Management 17، الرقم 1 (1991):99-120.

7. لمناقشة كيفية تأثير العلاقات مع الأطراف الخارجية في السلوك المؤسسي، راجع كتاب جيفري فيفر وجيرالد آر. سالانسيك «The External Control of Organizations» (نيويورك، هاربر آند راو، 1978) ومقال جيفري إتش. داير وهاربير سينغ «النظرة إلى العلاقات: التخطيط التعاوني ومصادر الميزة التنافسية المتبادلة بين المؤسسات» Academy of Management Review 23 (1988): 660 - 679.

8. للحصول على لمحة موجزة مفيدة عن دور الثقافة، راجع مقال إدغار إتش. شاين «الثقافة: المفهوم المغفل في الدراسات التنظيمية» مجلة Administrative Science Quarterly 41، العدد 2 (1996): 229 - 240؛ وكتاب ميشيل ال. توشمان وتشارلز إي. أورايلي الثالث، «Winning Through Innovation» (بوسطن: مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 1997) لا سيما الصفحات 99 - 154.

الفصل التاسع

1. لمناقشة أوسع عن مخاطر الرؤية البعيدة المدى في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، راجع مقال دونالد إن. سول «فخ رؤية النفق» صحيفة فايننشال تايمز، 4 آب، 2004.

2. جميع العبارات المقتبسة في هذا الفصل مصدرها المقابلات التي أجريت مع كبار الموظفين التنفيذيين في الشركات، وفق ورود تفاصيلها في الملحق.

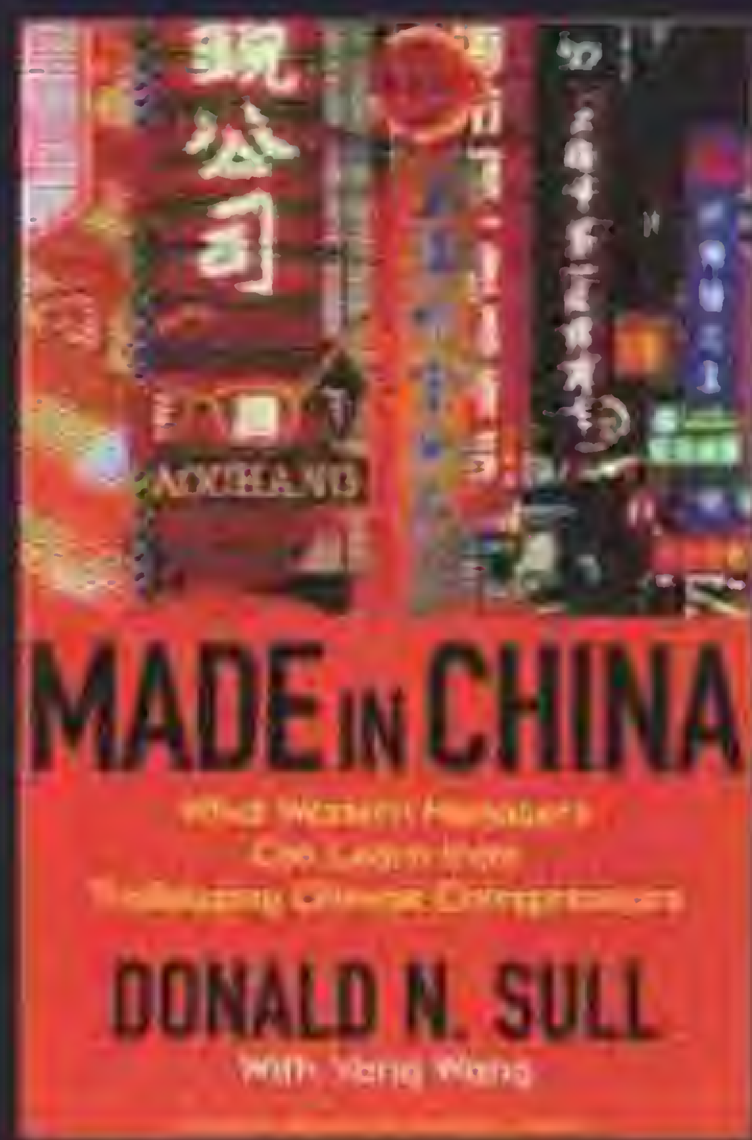
لمحة عن المؤلف

دونالد إن. سول هو أستاذ مساعد في مادة ممارسة الإدارة لدى كلية لندن للأعمال، وعمل سابقاً أستاذاً مساعداً في كلية هارفارد للأعمال. ألف أو شارك في تأليف أكثر من خمسين مقالاً، وفصولاً من الكتب، ودراسة للحالات، إضافة إلى أربعة كتب، بما فيها كتاب «Revival of The Fittest: Why Good Companies Go Bad» «البقاء للأصلح: أسباب تردي أوضاع الشركات الجيدة» (مطبوعات كلية هارفارد للأعمال، 2003)، الذي رُشح للمشاركة في المرحلة النهائية لنيل «جائزة جورج آر. تيري» التي تمنحها أكاديمية الإدارة للكتاب المتميز في معالجة موضوع الإدارة، وترجم إلى ثماني لغات. يعمل سول بصفة مستشار لمؤسسات تجارية في الولايات المتحدة وأوربة وآسية. وقبيل دخوله المجال الأكاديمي عمل مستشاراً لدى شركة «ماكينزي آند كومباني» وعضواً في الفريق الإداري الذي أعاد هيكلة شركة «يونيرويال-غودريتش للإطارات».

فازت أعمال البحث التي أعدها سول بجوائز عدة منها «جائزة جورج إس. دايفلي» للبحث المتميز، «جائزة نيوكومن» لأفضل ورقة عمل عن تاريخ العلوم التجارية، وأُدرجت ضمن مداولات أكاديمية الإدارة عن أفضل أوراق البحث. حصل سول على شهادة البكالوريس في الآداب، والماجستير في إدارة الأعمال، والدكتوراه من جامعة هارفارد.

صُنع في الصين

دونالد إن. سول
يونغ وانغ



العبيكان